UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

CAROLINA VITÓRIA PEREIRA CARDOSO

# “Red Bull te dá asas”: um estudo sobre internacionalização e marketing global no setor de bebidas energéticas

RIO DE JANEIRO
2025

CAROLINA VITÓRIA PEREIRA CARDOSO

# “Red Bull te dá asas”: um estudo sobre internacionalização e marketing global no setor de bebidas energéticas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao programa de graduação em Relações Internacionais da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Profa. Dra. Fernanda Nanci Gonçalves

Rio de Janeiro

2025

CAROLINA VITÓRIA PEREIRA CARDOSO

# “Red Bull te dá asas”: um estudo sobre internacionalização e marketing global no setor de bebidas energéticas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao programa de graduação em Relações Internacionais da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Internacionais.

Rio de Janeiro, 2025

BANCA EXAMINADORA

_____

Professora Adjunta Doutora Fernanda Nanci Gonçalves
Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)

_____

Professor Adjunto Doutor Pablo Saturnino Braga
Universidade do estado do Rio de Janeiro (UERJ)

## AGRADECIMENTOS

Concluir este trabalho é um marco que reflete não apenas o meu esforço, mas também o apoio generoso de pessoas essenciais na minha vida. Assim como grande parte dos meus sonhos, a graduação em Relações Internacionais partiu de mim, mas foi acolhida e impulsionada por quem esteve ao meu redor, pessoas que acima de tudo, desejavam a minha felicidade.

Agradeço a todos que, de alguma forma, influenciaram essa caminhada. A limitação de espaço não me permite nomear um por um, mas saibam que são parte de um sonho que virou realidade.

À minha mãe, Cleide, que com esforço, amor e coragem me proporcionou o melhor da vida. É minha maior inspiração. Espero que este trabalho a faça sentir tanto orgulho de mim quanto eu sinto dela.

Aos meus amigos, de todas as fases e lugares, que tornaram a jornada mais leve, divertida e significativa. Obrigada por cada conversa, companhia e palavra de incentivo. A vida é bem mais bonita com vocês, e saber que estão comigo em cada passo é um presente.

Aos professores do Departamento de Relações Internacionais, por todos os ensinamentos, reflexões e pela generosidade no compartilhar do saber.

À UERJ, que se tornou casa e é abrigo de tantos sonhos e produções incríveis.

O meu mais sincero: obrigada.

*“I don’t apologise for winning.”*
— Sebastian Vettel.

## RESUMO

O processo de internacionalização tem se mostrado essencial para empresas que buscam ampliar mercados, aumentar competitividade e consolidar marcas globalmente. Esta monografia tem como objetivo analisar a internacionalização da Red Bull, empresa austríaca líder no setor de bebidas energéticas, com foco na marca, no produto e na cadeia produtiva. Por meio de uma pesquisa explicativa e de um estudo de caso qualitativo, são investigadas as estratégias adotadas para inserção da empresa em diferentes mercados, com destaque para o papel do marketing esportivo, da terceirização produtiva e da construção de uma identidade de marca global. Conclui-se que o sucesso da Red Bull está diretamente ligado à combinação entre inovação, gestão de marca, modelo operacional enxuto e abordagem gradual de expansão internacional, consolidando sua presença em mais de 175 países.


**Palavras-chave:** Internacionalização; Red Bull; marketing global; cadeia de valor; gestão de marca; Relações Internacionais.

## ABSTRACT

The process of internationalization has proven to be essential for companies aiming to expand into new markets, increase competitiveness, and consolidate their brands globally. This monograph aims to analyze the internationalization of Red Bull, an Austrian company and a global leader in the energy drinks sector, focusing on its brand, product, and production chain. Through explanatory research and a qualitative case study, the strategies adopted by the company to enter different markets are examined, with emphasis on the role of sports marketing, outsourced production, and the development of a strong global brand identity. The study concludes that Red Bull's success is closely linked to a combination of innovation, brand management, a lean operational model, and a gradual approach to international expansion, which has allowed the company to establish its presence in over 175 countries.

**Keywords:** Internationalization; Red Bull; global marketing; value chain; brand management; International Relations.

## LISTA DE IMAGENS

Figura I - Pirâmide ideal de valor da marca centrada no cliente……...28
Figura II - Market share Global de bebidas energéticas em 2020…….49

## LISTA DE TABELAS

Quadro I - Principais teorias de internacionalização de empresas……...…….25
Quadro II - Início da internacionalização da Red Bull…...……..……...34
Quadro III - Internacionalização da Red Bull segundo as teorias aplicáveis……38
Quadro IV - Cadeia Global de Valor da Red Bull……..…39
Quadro V - Aplicação da pirâmide de Keller na construção de marca da Red Bull……..…50

**SUMÁRIO**

**1. INTRODUÇÃO**……..11
**2. MARCO TEÓRICO**…...……15
2.1. GLOBALIZAÇÃO E O CONCEITO DE INTERNACIONALIZAÇÃO……16
2.2. COMÉRCIO INTERNACIONAL E A INTERDEPENDÊNCIA COMPLEXA……17
2.3. TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO……...20
2.3.1. ABORDAGENS ECONÔMICAS…….21
2.3.2. ABORDAGENS COMPORTAMENTAIS……23
2.4. INTERNACIONALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO: CADEIAS GLOBAIS DE VALOR……....26
2.5. INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCA…….27
2.5.1. GESTÃO DE MARCA……..29
2.5.2. MARKETING INTERNACIONAL……..30
2.6. PROPOSTA TEÓRICA……31
3. **RED BULL PELO MUNDO: ESTRATÉGIAS E CAMINHOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO**……..32
3.1. INTERNACIONALIZAÇÃO……..33
3.2. CADEIA DE PRODUÇÃO…….35
3.3. ANÁLISE TEÓRICA……...37
**4. TRAJETÓRIA GLOBAL DE UMA MARCA EM MOVIMENTO**……....39
4.1. MARKETING DE CONTEÚDO……....40
4.2. EVENTOS ÚNICOS……...41
4.3. MARKETING DE INFLUÊNCIA…….43
4.4. RED BULL FOOTBALL TEAMS…….....44
4.5. RED BULL RACING…….....46
4.6. EHC RED BULL MUNCHEN……...48
4.7. VALOR DA MARCA……48
4.8 ANÁLISE DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA……...49
**5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**…….51
**REFERÊNCIAS**……...54

# 1. INTRODUÇÃO

O século XX trouxe um novo formato para o mundo. Com a intensificação do fenômeno da globalização, o mundo se tornou um espaço integrado, que atinge o surgimento de um novo contexto histórico, com impactos e modificações em todas as esferas da humanidade. Na economia, a possibilidade de organizar as atividades econômicas e seus componentes em escala mundial permitiu a formação de uma nova realidade, a economia global, que revolucionou as motivações da competição e do crescimento econômico (Castells, 1999).

O cenário pós Segunda Guerra Mundial garantiu a possibilidade de um novo modelo de governança global, a partir da adoção de posturas mais liberais no âmbito econômico, somados com os esforços de fortalecimento e fomento da integração regional, social e econômica, intensificando os fluxos de capitais, pessoas, mercadorias e informações, proporcionado pelo avanço tecnológico, na comunicação e nos transportes. Essas mudanças também impactaram diretamente nas dinâmicas no âmbito privado da economia. A fim de aprimorar suas formas de lucratividade em relação à concorrência e criar mecanismos para lidar com fases ociosas naturais ao mercado, as empresas buscaram se dedicar a criar formas de se reinventarem, se tornando capazes de possibilitar os ganhos de produtividade e competitividade (Buckley; Casson, 2002).

Além disso, a inserção das empresas no mercado estrangeiro se tornou uma opção estratégica e característica do novo século, sendo necessária para a manutenção e sobrevivência do mercado (Casuvgil; Knight; Reisenberger, 2010). No caso, a internacionalização das empresas passou a ser uma tendência inevitável e indispensável para o sucesso e sobrevivência das mesmas. De acordo com Manuel Castells (1999) e Peter Dicken (1998), existem quatro aspectos que corroboram para essa conjuntura, sendo eles: i) o crescimento substancial do comércio internacional; ii) o aumento do investimento direto estrangeiro; iii) o papel central das empresas multinacionais como produtoras na economia global; e iv) a formação de redes internacionais de produção.

A competitividade no mercado mundial, impulsionada pela globalização e o desenvolvimento tecnológico, tornaram a internacionalização um fator de suma importância para a manutenção e o crescimento das empresas, por isso, exige estratégias inovadoras para a inserção no mercado estrangeiro. Por esse motivo, compreender os processos de internacionalização permite analisar as dinâmicas comerciais e institucionais que moldam o

cenário econômico mundial, além das relações entre Estados e empresas no sistema internacional. Atualmente, estima-se que aproximadamente 80% do comércio internacional esteja vinculado às redes globais de produção controladas por empresas multinacionais (UNCTAD, 2024d).

O setor de bebidas não alcoólicas é um segmento essencial da indústria alimentícia e tem experimentado grande crescimento e inovação ao longo das décadas. Composto por categorias como refrigerantes, sucos, águas minerais, isotônicos e energéticos, o segmento está em constante evolução a fim de atender às mudanças de demanda no comportamento dos consumidores. Dentro desses produtos, as bebidas energéticas se destacam pelo apelo à disposição física e mental, atraindo sobretudo públicos jovens e esportistas, além de ser um setor que está em constante crescimento. O mercado global de bebidas energéticas está projetado para atingir US$71,8 bilhões até 2032, com um crescimento anual de 4,1%. As empresas do setor estão investindo em inovação e desenvolvimento de produtos incorporando ingredientes como eletrólitos, vitaminas e aminoácidos, visando melhorar o desempenho e recuperação dos usuários (Business Research, 2024).

Nos últimos anos, o crescimento do número de praticantes de atividades físicas, impulsionado pela busca por um estilo de vida saudável (*wellness*), foi visto em escala global, e tem fomentado a demanda por produtos que potencializam o desempenho. As bebidas energéticas, inicialmente direcionadas a diferentes públicos devido à presença de estimulantes como a cafeína, taurina e guaraná, conquistaram atletas e praticantes de exercícios, e são amplamente utilizados para aumentar a energia, reduzir a fadiga e melhorar a concentração mental. Além disso, pesquisas demonstram que essas bebidas ajudam a prevenir a queda de desempenho (Business Research, 2024).

Nesse contexto, a Red Bull se sobressai como pioneira e referência mundial. O slogan “Red Bull te dá asas” se tornou um dos mais icônicos do mundo, associando-se diretamente à marca e ao estilo de vida dinâmico que promove. Fundada em 1987 pelo austríaco Dietrich Mateschitz, a empresa revolucionou o mercado de bebidas ao introduzir um conceito inovador inspirado em uma bebida funcional tailandesa**.** Com estratégias de marketing voltadas para o patrocínio de eventos esportivos extremos e a construção de um estilo de vida associado à adrenalina e à superação, a marca conseguiu se consolidar como uma das mais valiosas do mundo[1].

---

[1] Brand Finance. Global 500 2025: The annual report on the world's most valuable and strongest brands**.** Disponível em https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-global-500-2025-preview.pdf. Acesso em 04 mai. 2025.

Sua expansão internacional seguiu um modelo diferenciado, focando tanto no produto quanto na terceirização da produção, a partir da criação de uma cadeia global de valor, somado à uma abordagem de marketing inovadora, visando fortalecer a marca, tornando-se pioneira no ramo das bebidas energéticas e nas campanhas de marketing. Esse modelo permitiu à empresa conquistar mercados ao redor do mundo sem a necessidade de grandes investimentos em infraestrutura fabril, priorizando parcerias estratégicas e um posicionamento global exclusivo (Minatto, 2020). A Red Bull se encontra presente em mais de 175 países, e no ano de 2024, vendeu um total de 12.670 bilhões de latas, representando um aumento de 4,4% em relação ao ano anterior. O faturamento do grupo cresceu 6,4%, passando de US$ 11,6 bilhões para US$ 12,3 bilhões[2] (Red Bull Annual Report, 2024).

No âmbito das Relações Internacionais, a pesquisa ganha relevância a partir da necessidade de compreender como as empresas transnacionais influenciam na economia global, as cadeias produtivas e as dinâmicas de poder entre Estados, e entre Estados e atores econômicos. A atuação da Red Bull no mercado internacional exemplifica como uma corporação é capaz de moldar mercados, estabelecer novas tendências e redefinir a forma como produtos e marcas são globalizados. Diferentemente de outros casos, a empresa adotou estratégias de marketing inovadoras, focando no investimento e fomento de esportes radicais e eventos culturais. Com isso, a Red Bull alcançou um valor de mercado de quase US$21 bilhões[3], sendo ainda, a marca mais valiosa da Áustria, se consolidando como líder desse mercado, assim como a terceira mais valiosa no setor de bebidas não alcoólicas[4].

Em consonância a isso, este trabalho tem como objetivo geral analisar o processo de internacionalização da Red Bull, destacando os fatores que contribuíram para o seu sucesso global. Para isso, serão estabelecidos três objetivos específicos, sendo eles: i) examinar as estratégias de marketing utilizadas pela empresa para se consolidar como líder no setor de bebidas energéticas, considerando seu impacto na construção e promoção de uma identidade de marca global; ii) investigar o papel das cadeias globais de valor na estrutura produtiva da empresa, analisando como a terceirização da produção e as parcerias estratégicas contribuíram para sua expansão internacional; e iii) avaliar os principais desafios enfrentados pela empresa

---

[2] Os valores de €10,554 bilhões e €11,227 bilhões foram convertidos para US$ 11,6 bilhões e US$ 12,3 bilhões, respectivamente, com base na taxa de câmbio de 1 EUR = 1,1 USD em 05 de abril de 2025, obtida no *Wise Currency Converter*.

[3] Statista, 2024. **Brand value of Red Bull worldwide from 2016 to 2024**. Disponível em https://www.statista.com/statistics/1225791/red-bull-brand-value/. Acesso em: 06 abr. 2025.

[4] Brand Finance. Brand Finance Food & Drink, 2024. **Top 10 Most Valuable Non-Alcoholic Drinks Brands 2024.** Disponível em https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-food-100-2024-preview.pdf. Acesso em 27 fev. 2025.

ao longo do processo de internacionalização, como a adaptação a diferentes mercados e as barreiras regulatórias, verificando como essas questões foram superadas ao longo do tempo.

A partir dessas reflexões, este estudo será orientado pelas seguintes perguntas: Como se desenvolveu o processo de internacionalização da Red Bull? Quais foram os principais benefícios e desafios advindos desse processo? Para responder essas questões, a pesquisa parte da hipótese de que o processo de internacionalização desta empresa foi bem-sucedido devido à sua estratégia de marketing global inovadora, que combinou patrocínio de atletas e esportes radicais, eventos culturais e gestão de marca (*branding*) diferenciados. Além disso, a estrutura produtiva da empresa, baseada em cadeias globais de valor e terceirização estratégica, permitiu uma expansão eficiente e com baixos custos operacionais. No entanto, é importante mencionar que a empresa enfrentou desafios como a regulação de bebidas energéticas em diferentes mercados e a adaptação às preferências locais dos consumidores.

A metodologia escolhida para fundamentar esta monografia é o estudo de caso, por meio de uma análise qualitativa. A coleta de dados se dá através de revisão bibliográfica a partir da utilização de diversas fontes, primárias e secundárias, tais quais: literatura acadêmica, acesso ao site e relatórios oficiais da empresa, dados disponibilizados por organismos como Statista, Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento e Comércio (UNCTAD) e Kantar Worldpanel, bem como matérias jornalísticas e documentais sobre o caso.

De acordo com Antonio Gil (2010), um estudo de caso se define enquanto um estudo minucioso sobre objetos, estes podem ser um indivíduo, uma organização, um grupo ou um fenômeno, podendo ser utilizado para diversos contextos. Nesses casos, a limitação do tema é feita pelo próprio objeto de pesquisa, portanto, ela é feita analisando dados e resultados desde a criação da Red Bull, em 1987, até os dias atuais.

A metodologia da pesquisa científica pode ser classificada e definida conforme abordagem, finalidade e procedimentos técnicos empregados (Vergara, 2005). Este trabalho, portanto, se caracteriza enquanto uma pesquisa explicativa, realizada através de investigação bibliográfica, tendo como objetivo trazer uma contribuição para a literatura em relação ao processo de internacionalização de empresas, mostrando a importância do processo para o crescimento e desenvolvimento dessas organizações, ao demonstrar como a internacionalização constitui um fator estratégico essencial para a ampliação da competitividade e consolidação das empresas no mercado global, fomentando o comércio internacional.

A fim de embasar a análise do trabalho, são analisados conceitos a respeito do desenvolvimento do comércio internacional, da globalização, do surgimento e avanço das cadeias globais de produção, assim como a teoria da interdependência complexa, proposta por Keohane e Nye (1989). Além disso, são utilizadas teorias de internacionalização a fim de compreender quais estratégias, econômica ou comportamental, mais se adequam ao caso, tais como o Paradigma Eclético de Dunning (1980) e o Modelo de Uppsala (1977). Por fim, é importante mencionar que são utilizados conceitos de marketing internacional (Keegan, 2005), e conceitos do âmbito do marketing esportivo (Afif, 2000) para melhor entender a construção e êxito nas estratégias de expansão global da empresa.

O trabalho é dividido em mais quatro capítulos, para além desta introdução. O capítulo dois contém o referencial teórico, em que são apresentadas a discussão a respeito do comércio internacional e do avanço da globalização no âmbito das relações internacionais, assim como os preceitos básicos contidos na teoria de interdependência complexa. Além disso, é apresentado o conceito e processo de internacionalização de empresas a partir da literatura especializada no âmbito dos negócios internacionais, sob a perspectiva econômica, como o Paradigma Eclético, e comportamental, detalhando o Modelo de Uppsala. Por fim, são apresentados conceitos fundamentais das teorias de marketing e marketing internacional, com o foco no setor esportivo.

No capítulo três, são apresentadas a formação da Red Bull, sua cadeia de produção e a expansão da marca, com destaque para o estudo de caso e a análise da sua internacionalização. O capítulo quatro, por sua vez, aborda a consolidação da empresa a partir da gestão de marca, com ênfase nas estratégias de marketing global adotadas. Por fim, no capítulo cinco são feitas as considerações finais, com exposição das conclusões obtidas por meio desta pesquisa.

## 2. MARCO TEÓRICO

O presente capítulo tem por objetivo desenvolver o marco teórico que orienta a análise do estudo, uma vez que é imprescindível correlacionar a pesquisa com o universo teórico (Lakatos; Marconi, 2003, p. 224). A partir disso, o capítulo apresenta definições de conceitos como globalização, internacionalização e comércio internacional, além de teorias como interdependência complexa e de internacionalização de empresas, buscando destacar as referências para a análise do caso. Além disso, busca-se analisar as variáveis econômicas,

comportamentais, culturais e de produção envolvidas no processo de internacionalização de empresas.

## 2.1. GLOBALIZAÇÃO E O CONCEITO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O fenômeno da globalização pode ser compreendido sob a ótica de diversos autores. Peter Dicken (1998) afirma que a globalização é caracterizada por uma mudança nos padrões de produção, investimento e comércio internacional. Joseph Stiglitz (2002) argumenta que o fenômeno da globalização é um movimento de maior integração entre países e povos, proporcionado por uma acelerada redução nos custos de transporte, comunicação, além da derrubada de barreiras artificiais aos fluxos de bens, serviços, produtos, capitais e, em menor grau, de pessoas. No entanto, o autor entende que existe um lado controverso neste fenômeno, sobretudo, pelo não cumprimento de promessas, visto que, os benefícios da globalização podem ser menores do que os defensores alegam. Segundo Guillén e García-Canal (2009), a globalização pode ser definida como uma fase de mundialização do capital, condicionada pelo poder econômico e esforço da ideologia liberal, pelo aumento do capital fictício em níveis jamais vistos, em um contexto de aceleração e mundialização dos mercados financeiros, e da adoção de políticas econômicas nos âmbitos nacionais e internacionais, que reforçam o papel das empresas multinacionais.

Uma das formas de materialização do fenômeno da globalização pode ser relacionada às vantagens comparativas da internacionalização de empresas. Apesar da expansão internacional ser apenas uma das possibilidades de estratégias de crescimento às quais uma empresa pode recorrer, tem se tornado uma condição necessária não apenas para o reforço da posição competitiva, mas também para sua própria sobrevivência no mercado (Nascimento et al., 2011; Cassano et al., 2007). Isso se dá pelo fato de que no capitalismo global contemporâneo, a atividade econômica não é apenas internacional em escopo, mas é global no nível organizacional. A internacionalização, portanto, se refere à expansão geográfica das atividades econômicas através das fronteiras nacionais (Ortiz, 1992 apud Dicken, 1994).

O processo de internacionalização pode ser caracterizado enquanto processo de crescente envolvimento em operações internacionais (Welch; Luostarinen, 1999, p .84). A partir dessa lógica, a internacionalização pode ser concebida através de duas perspectivas, a estratégica e a operacional. A primeira entende a internacionalização como um planejamento das empresas a fim de se inserir estrategicamente em mercados estrangeiros orientados pelo ganho de produtividade, competitividade e lucratividade, ao passo que a segunda está mais

relacionada aos meios que as empresas devem buscar para alcançarem o objetivo de se inserir no mercado internacional, sendo eles através do comércio, contrato e/ou investimento direto (Coelho; Pimenta Jr; Oliveira Jr, 2015).

O fenômeno da globalização facilita e estimula as empresas a se expandirem internacionalmente. Por muito tempo, a condução dos negócios no âmbito internacional era uma agenda frequentemente associada ao domínio das grandes empresas multinacionais que, em sua maioria, pertenciam aos países desenvolvidos. No entanto, atualmente é possível observar o estabelecimento de uma conjuntura mais igualitária, onde permite que os mais variados tipos de empresas consigam usufruir dos benefícios de uma participação ativa nos negócios internacionais (Cavusgil; Knight; Riesenberger, 2014). Nota-se que a liberalização econômica teve um papel fundamental no estímulo à internacionalização, ao modificar as condições ambientais em que as empresas atuam, aumentando a competitividade. Nesse cenário, a internacionalização permite que as empresas cresçam no âmbito econômico e para que as mesmas possam expandir seus negócios internacionais é imprescindível se inserir no processo de globalização (Fleury; Fleury, 2003).

## 2.2. COMÉRCIO INTERNACIONAL E A INTERDEPENDÊNCIA COMPLEXA

O comércio internacional esteve presente em grande parte da história, mas se desenvolveu de forma mais intensa nos últimos séculos (Correia; Rosa, 2006). Sua importância pode ser constatada desde o período das Grandes Navegações, momento em que passou a ser um fator estratégico para o acúmulo de riquezas no âmbito do sistema internacional. O avanço industrial, o desenvolvimento de transportes e meios de comunicação, atrelados à globalização, resultaram no surgimento de corporações multinacionais, que são cruciais para o crescimento do fenômeno.

No século XVIII, Adam Smith, precursor da Teoria Liberal do Comércio Internacional, defendeu a abertura de mercados e se mostrou crítico ao protecionismo. O autor afirma que as barreiras de proteção instalada pelos próprios países, faziam com que os países mantivessem seu foco no mercado doméstico, o que não garante a maximização de riquezas desejada. Além disso, também discutiu os efeitos imediatos causados pelas restrições às importações, dentre eles a diminuição de renda do país (Smith, 1776 apud Moreira, 2005).

David Ricardo (1817), construindo seu pensamento a partir das ideias de Smith, compreende que o comércio traz diversas vantagens para os países e reinos nele envolvidos. A partir disso, desenvolve o conceito de “vantagem comparativa”, caracterizado pela ideia de que a especialização produtiva por parte dos Estados, quando somada ao comércio, se torna

capaz de ampliar o conjunto dos beneficiários das vantagens comparativas das nações (Almeida et al., 2007).

Apesar das contribuições desses autores serem de suma importância para o entendimento e desenvolvimento do comércio internacional, se mostram insuficientes diante das transformações contemporâneas que caracterizam os atuais processos de trocas comerciais entre os países. Com o fim da Segunda Guerra Mundial, a necessidade de integração da economia internacional se tornou imprescindível. A partir disso, houve o surgimento de blocos regionais, além da desregulamentação e a privatização de empresas estatais, somadas à abertura econômica, sendo marcos importantes para o ingresso de empresas no mercado estrangeiro, visando a cadeia de produção e de custo (Khauaja, 2011).

Consequentemente, a partir da criação das instituições de Bretton Woods[5] e do Plano Marshall[6], a economia global evidenciou a liberalização comercial, por meio da qual o comércio e o crescimento foram ampliados em escala nacional e internacional. Sob essa ótica, o comércio internacional passou a se configurar enquanto uma estratégia que impulsiona benefícios para o crescimento, mediante a intensificação das relações comerciais via abertura econômica, sustentada por um novo comportamento internacional, sob regência do Consenso de Washington[7] (Sarquis, 2011).

Em decorrência da crise do regime de Bretton Woods, o sistema financeiro internacional se ajustou a partir das inovações tecnológicas e das mudanças de padrões de concorrência decorrentes do processo de globalização (Sarquis, 2011). A partir da década de 1990, com o avanço do modelo neoliberal liderado pelos Estados Unidos, as trocas comerciais entre países se ampliaram, assim como suas interações, e o maior acesso à tecnologia decorrente da revolução da informática e das comunicações intensificou tais transações comerciais (Castells, 1999).

No âmbito das Relações Internacionais, o período pós-Segunda Guerra Mundial foi marcado por transformações significativas nas abordagens analíticas das dinâmicas do sistema

---

[5] Criado no pós-Segunda Guerra com o objetivo de estabelecer um novo regime monetário global, centrado no dólar americano como moeda de referência, lastreado em ouro, criando assim o padrão dólar-ouro. Foi projetado para garantir a estabilidade cambial e promover o comércio internacional. Os Estados Unidos assumiram o papel de sustentáculo da economia mundial, a fim de que outras economias se recuperassem sem temer desequilíbrios comerciais (Varoufakis, 2016, p.44).

[6] Principal ferramenta pela qual os Estados Unidos colocaram em prática os acordos de Bretton Woods. Tratava-se de um vasto programa de ajuda econômica à Europa ocidental, com o objetivo de restaurar a capacidade produtiva dos países devastados pela Segunda Guerra, assim como evitar o avanço do comunismo ao longo da Guerra Fria (Varoufakis, 2016, p.47).

[7] Conjunto de políticas econômicas neoliberais promovidas por instituições como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI), sobretudo em países em desenvolvimento, especialmente na América Latina, que visavam orientar os países a adotar políticas de ajuste fiscal e liberalização econômica (Varoufakis, 2016).

internacional, uma vez que os pressupostos do realismo se mostraram insuficientes para explicar os fenômenos emergentes daquele contexto. A partir dos anos 1970, surgiu uma nova concepção de integração internacional, a qual poderia se relacionar à cooperação, conduzindo à construção de organismos internacionais. Dentro desse contexto surgem novas teorias, sendo a de maior destaque a Interdependência Complexa (1977), desenvolvida por Robert Keohane e Joseph Nye.

Os autores não descartam o paradigma realista[8], mas afirmam que os elementos da teoria, como segurança e força militar, se tornaram insuficientes para explicar a dinâmica internacional da época. A partir disso, parte-se da ideia de que o mundo se tornou interdependente economicamente. A interdependência, portanto, se refere, na política mundial, a situações caracterizadas por efeitos recíprocos entre Estados ou até entre atores em diferentes países (Keohane; Nye, 2012, p.7).

A partir dessa definição, pode-se entender que a dependência mútua consiste na relação entre dois ou mais países, nos quais as decisões, tomadas em cada Estado, afetam de alguma maneira a sociedade e economia de ambos, além de gerar custos para os Estados envolvidos. Os efeitos geralmente se referem a transações internacionais, sendo elas evidenciadas a partir do fluxo de moeda, bens e serviços, assim como de pessoas, e vão depender dos custos e das restrições atribuídas a eles. "Onde existirem custos recíprocos - embora nem sempre simétricos - dos efeitos das transações, haverá interdependência"[9] (Keohane; Nye, 2012, p. 8).

A teoria também busca explorar questões que surgiram a partir daquele momento, e se tornaram cruciais para o comércio internacional, como a formação de blocos econômicos e o comportamento cooperativo entre Estados. Nesse sentido, Keohane e Nye discutem como o sistema internacional (SI) passava por um processo de mudança significativo, uma vez que era necessário analisar a questão da reciprocidade dos Estados e outros atores relevantes, a fim de melhor compreender como as relações estatais e não estatais foram se moldando e agregando valor às trocas dentro do SI. É importante mencionar que, apesar do ambiente mais

[8] A teoria compreende a política internacional como uma luta contínua pelo poder, diferenciando-se da política doméstica a partir do predomínio da violência organizada. Parte de três premissas centrais, sendo elas: (1) os Estados são os principais atores do sistema internacional, e atuam como unidades coerentes; (2) o uso da força é considerado um instrumento legítimo e, frequentemente, o mais eficaz na condução da política internacional; e (3) em virtude disso, estabelece-se uma hierarquia entre os temas da agenda internacional, na qual a "alta política" (*high politics*), centrada na segurança nacional, prevalece sobre a "baixa política" (*low politics*), relacionada à economia e à questões de organização social. Nessa perspectiva, os demais atores internacionais são considerados irrelevantes ou desprovidos de poder significativo na dinâmica do sistema (Keohane; Nye, 2012).

[9] Tradução livre.

colaborativo, as questões de poder, aqui divididas entre *soft*[10] e *hard power,*[11] devem ser levadas em consideração, da mesma forma que as assimetrias e conflitos inerentes ao Sistema (Keohane; Nye, 2012).

A respeito das relações e dinâmicas comerciais entre os países, a Teoria da Interdependência Complexa explora o tema a partir do aumento das trocas comerciais sendo uma consequência da maior cooperação e interdependência entre os Estados. Além disso, os autores argumentam que o esperado é uma constante ampliação das trocas entre os países, sejam essas humanas, econômicas, comerciais ou culturais, à medida que as fronteiras se tornam mais flexíveis e as tecnologias avançam (Keohane; Nye, 2012).

Por fim, é importante mencionar que a teoria também destaca o papel crescente de atores não estatais, como organizações internacionais, redes transnacionais e, especialmente, empresas multinacionais, como elementos centrais da política global contemporânea. Esses atores não apenas participam, mas muitas vezes moldam e condicionam o rumo das negociações internacionais, das regulações econômicas e dos fluxos de bens, serviços e capitais (Keohane; Nye, 2012). No caso das empresas multinacionais, a atuação internacional se tornou estratégica e inerente à sua lógica de expansão e competitividade. A presença dessas corporações em diversos territórios transforma seus interesses e práticas em fatores relevantes para a configuração do sistema internacional.

Essa visão se articula diretamente com o processo de globalização e os avanços do comércio internacional. Em um mundo interconectado por fluxos intensos de bens, serviços, capitais e informações, as trocas comerciais não apenas aumentam, como se tornam expressões materiais da interdependência entre as nações (Keohane; Nye, 2012). Desse modo, a globalização econômica não pode ser plenamente compreendida sem considerar o papel dos atores transnacionais, especialmente as empresas multinacionais, que utilizam sua capilaridade global para influenciar cadeias de produção, padrões de consumo e regimes regulatórios. A interdependência comercial, portanto, não é apenas reflexo do aumento das transações, mas também uma condição estrutural da globalização atual.

## 2.3. TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Ser internacional vai além de ampliar visão de mercado, uma vez que consiste na capacidade de entender a diversidade dos diferentes ambientes de atuação, interpretar

[10] Ferramenta de poder mais ampla, restrita não somente aos Estados. É expressado de forma indireta, transacional e não imediata. Pode englobar aspectos ideológicos, sociais e culturais (Nye, 2002, p.8).
[11] Forma de poder mais direta e perceptível, que se desdobra, sobretudo, nas expressões de poderes militares e econômicos dos Estados (Nye, 2002, p.8).

corretamente as variadas realidades e delinear um modelo de negócios que garanta capacidade competitiva frente a concorrentes globais, seja no mercado doméstico ou internacional (Neto, 2007). Conforme avançam em seus processos de internacionalização, as empresas passam a ter acesso a benefícios e condições que não estão disponíveis aos seus concorrentes domésticos. Em contrapartida, estão submetidas a riscos e custos que podem dificultar, ou até mesmo inviabilizar, os ganhos obtidos. O grau em que as empresas usufruem dessas vantagens e assumem tais riscos depende, entre outros fatores, do estágio em que se encontram no seu processo de internacionalização, do setor em que atuam e da conjuntura econômica tanto do país de origem quanto dos mercados de destino (Cyrino; Penido, 2007).

A fim de compreender as diferentes formas pelas quais as empresas podem se internacionalizar, revisões mais recentes da literatura passaram a classificar as teorias em duas abordagens centrais: a econômica e a comportamental. É importante destacar que tais abordagens podem apresentar pontos de convergência entre si, o que contribui para o enriquecimento do debate. Para uma contextualização adequada, esta pesquisa discorre sobre as perspectivas e teorias de internacionalização que mais se alinham à estratégia adotada pela Red Bull.

### 2.3.1 ABORDAGENS ECONÔMICAS

De acordo com Dib e Carneiro (2006), a internacionalização a partir da abordagem econômica é analisada a partir de soluções racionais que orientam para a maximização dos retornos financeiros. Para essa pesquisa, toma-se por base a Teoria do Poder de Mercado de Hymer (1960), a Teoria da Internalização de Buckley e Casson (1998) e o Paradigma Eclético de Dunning (1980).

A Teoria do Poder de Mercado foi originalmente desenvolvida por Stephen Hymer (1960), considerado pioneiro na formulação de uma teoria da internacionalização empresarial. Hymer destacou que, nos estágios iniciais de crescimento, as empresas tendem a expandir sua participação no mercado doméstico por meio de fusões, aquisições e aumento de capacidade produtiva, com o objetivo de ampliar seu poder de mercado e sua lucratividade. Contudo, segundo o autor, chega-se a um ponto em que a concentração no mercado interno atinge seu limite, tornando inviável a continuidade do crescimento exclusivamente nesse território.

Nesse contexto, empresas que detêm elevado poder monopolístico passam a utilizar os lucros acumulados como fonte de financiamento para a internacionalização, replicando em outros países o mesmo processo de concentração de mercado observado em seu país de

origem. Essa expansão pode ocorrer por meio da exportação ou do investimento direto externo (IDE), motivada não apenas pela busca de novos mercados, mas também pela otimização de recursos e pela superação de imperfeições de mercado. Nesses casos, uma empresa pode adquirir outra com produtos, serviços ou tecnologias complementares, reforçando sua vantagem competitiva e consolidando sua posição no mercado global.

A Teoria da Internalização, embora baseada nos fundamentos de Coase (1937), foi formalmente desenvolvida por Buckley e Casson em 1976, sendo posteriormente revisada em 1998. A teoria argumenta que as imperfeições do mercado aumentam os custos de transação e que, ao internalizar a produção, tais custos podem ser reduzidos (Buckley; Casson, 1998). As vantagens da internalização incluem maior controle e planejamento da produção e comercialização, exploração do poder de mercado pela prática de preços discriminatórios, mitigação de problemas relacionados à transferência de conhecimento e redução da exposição à intervenção governamental.

De modo geral, segundo os autores, quando uma empresa decide explorar mercados externos por meio de exportação, enfrenta custos de transação, como a busca por informações ou cumprimento de contratos. Ao optar por estabelecer uma presença direta no exterior, seja por meio de filiais ou alianças estratégicas com empresas locais, depara-se com custos de internalização, que incluem pesquisa de mercado, instalações da subsidiária, comunicação e possíveis barreiras institucionais impostas por governos estrangeiros (Picchiai; Teixeira, 2018).

Em contraste com a Teoria do Poder de Mercado que, na visão dos autores, se concentra nas estratégias de exportação e investimento direto no exterior, a teoria da Internalização amplia as possibilidades ao considerar arranjos como licenciamento, *franchising* e subcontratação (Carneiro; Dib, 2007). Os teóricos também defendem a otimização do modo de entrada nos mercados internacionais a partir da análise dos custos de transação enfrentados e das particularidades dos mercados-alvo.

Por fim, o Paradigma Eclético de Dunning (1980), também conhecido como modelo OLI, parte do princípio de que a internacionalização depende da posse de vantagens competitivas. De acordo com o autor, as empresas só devem investir no exterior se dispuserem de vantagens significativas em relação aos concorrentes, que justifiquem a alocação de recursos para tal fim. Tais investimentos estão relacionados à instalação de unidades produtivas em locais considerados estratégicos, com o intuito de ampliar a escala de produção, reduzir custos, maximizar lucros e obter outros ganhos associados à atuação internacional. O modelo é estruturado em três pilares: (1) vantagem de propriedade

(*ownership*), (2) vantagem de internalização (*internalization*) e (3) vantagem de localização (*location*), originando a sigla OLI.

Cabe ressaltar que o Paradigma Eclético de Dunning (1980) não constitui uma teoria de internacionalização em sentido estrito, mas representa um arcabouço teórico que combina aspectos das teorias econômicas clássicas e neoclássicas sobre produção, comércio e investimento direto estrangeiro, ao mesmo tempo em que permite a incorporação de aspectos da abordagem comportamental (FGV EBAPE, 2017).

### 2.3.2. ABORDAGENS COMPORTAMENTAIS

A análise dos aspectos comportamentais da internacionalização teve início com a Escola de Uppsala, na década de 1970. Essa abordagem difere da perspectiva econômica uma vez que o processo de decisão de como e onde expandir os negócios é influenciada pelas atitudes, comportamentos e visão dos tomadores de decisão da empresa, geralmente pensando na redução de riscos (Dib; Carneiro 2007). Naquele período, diversos estudos conduzidos na Universidade de Uppsala analisaram o processo de internacionalização de empresas suecas. Os pesquisadores se destacaram ao propor um modelo incremental de internacionalização, fundamentado no processo de aprendizagem organizacional. Entre os principais trabalhos, destacam-se os de Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973), Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977).

Uma das premissas centrais do modelo, segundo Johanson e Vahlne (1977), é que a internacionalização das empresas ocorre após sua consolidação no mercado doméstico, com a expansão do âmbito local para o nacional e a estabilização dos lucros. A partir disso, a entrada no mercado internacional se daria de forma gradual e incremental, a começar pela escolha de mercados com menor "distância psíquica", que se refere às diferenças culturais, políticas, linguísticas e institucionais que dificultam a comunicação e geram incertezas (Johanson; Vahlne, 1990, p. 13).

Nessa perspectiva, Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973) propuseram o modelo de estágios, segundo o qual as empresas iniciam suas exportações de forma esporádica, atendendo à demanda externa conforme ela surge. No estágio seguinte, passam a exportar com regularidade, por meio de representantes ou agentes no exterior. Posteriormente, estabelecem escritórios próprios em outros países e, por fim, investem na instalação de subsidiárias produtivas (Alves; Mello, 2015).

Posteriormente, Johanson e Vahlne (1977) ampliaram o modelo ao descrever os seguintes modos de entrada no mercado internacional: exportação por terceiros; exportação

direta; licenciamento; alianças estratégicas com empresas estrangeiras; *franchising*; criação de subsidiárias; e instalação de centros de pesquisa e desenvolvimento (Khauaja, 2011). Uma característica marcante do modelo de Uppsala é seu caráter cíclico e retroalimentado: quanto mais conhecimento é adquirido sobre um mercado estrangeiro, maior é o comprometimento da empresa, que se traduz em novos investimentos e aprofundamento da atuação internacional (Alves; Mello, 2015).

Ademais, em contraste com as abordagens econômicas, o Modelo de Uppsala não concebe a internacionalização como uma decisão estratégica deliberada, mas como um processo gradual e contínuo, desencadeado por fatores externos e impulsionado pelo aprendizado e pela intensificação do comprometimento com mercados internacionais (Hemais; Hilal, 2002).

A segunda vertente da abordagem comportamental da internacionalização é representada pela teoria do empreendedorismo internacional. O termo foi introduzido pela primeira vez em um artigo de J. F. Morrow, em 1988, marcando o início de uma série de estudos que buscavam consolidar uma base teórica para esse novo campo do saber (McDougall; Oviatt, 2003). Nesse contexto, o empreendedorismo internacional é compreendido como a combinação entre inovação, proatividade e disposição para assumir riscos, orientada à criação de valor por meio de atividades que transcendam fronteiras nacionais (McDougall; Oviatt, 2000).

De acordo com Andersson (2000), um dos principais expoentes da teoria, o papel do empreendedor é central no processo de internacionalização, pois é ele quem assume a iniciativa e a responsabilidade de explorar novos mercados, contribuindo para a intensificação da inserção internacional da empresa (Silva; Chauvel; Bertrand, 2010). O autor classifica os empreendedores em três categorias: o técnico, responsável por introduzir novos produtos ou métodos de produção; o de marketing, que busca abrir novos mercados; e o estrutural, que promove alterações na organização da indústria (Khauaja, 2011). Sob essa perspectiva, o indivíduo empreendedor é o agente determinante na escolha do modo de entrada nos mercados internacionais.

Em síntese, a teoria do empreendedorismo internacional distingue-se das abordagens tradicionais de internacionalização, que, em geral, partem da premissa de que as empresas envolvidas já se encontram em estágio avançado de desenvolvimento organizacional (Carvalho; Galina; Costa, 2020). Essa teoria propõe uma alternativa explicativa para a expansão internacional de empresas emergentes, sobretudo startups, a partir da capacidade de seus fundadores de reconhecer e explorar oportunidades além das fronteiras nacionais. No

entanto, o empreendedorismo não se limita a novos empreendimentos: organizações consolidadas também devem adotar uma postura empreendedora para se manterem competitivas em um ambiente internacional cada vez mais dinâmico e desafiador (Birkinshaw, 1997).

A seguir, uma síntese das teorias apresentadas à luz das abordagens econômicas comportamentais da internacionalização de empresas:

**Quadro I – Principais teorias de internacionalização de empresas**

| ABORDAGEM | TEORIA | AUTOR | IDEIA CENTRAL |
|---|---|---|---|
| ECONÔMICA | Poder de mercado | S. Hymer | Empresas se internacionalizam para aumentar seu poder de mercado e controlar concorrentes |
| | Internalização | P. Buckley & M. Casson | Empresas internalizam operações quando o custo interno é menor que os custos de transação no mercado externo |
| | Paradigma eclético (OLI) | J. Dunning | A internacionalização ocorre quando há vantagens de propriedade (O), locação (L) e internalização (I) |
| COMPORTAMENTAL | Modelo de Uppsala | Johanson & Vahlne | A internacionalização ocorre de forma incremental, à medida que as empresas adquirem conhecimento e reduzem incertezas, começando por mercados mais próximos |
| | Empreendedorismo internacional | S. Anderson | A figura do empreendedor é central no processo de internacionalização, guiado por experiência, rede de contatos e percepção de oportunidades |

Fonte: Elaboração própria a partir de Queiróz (2022).

Considerando o estudo de caso proposto, optou-se por adotar o Paradigma Eclético de Dunning (modelo OLI) e o Modelo de Uppsala para a análise. O primeiro modelo justifica a decisão da empresa pela internacionalização da produção, ao destacar as vantagens relacionadas à propriedade, localização e internalização. Contudo, reconhece-se que o Paradigma Eclético não explica integralmente todo o processo, que é complexo e envolve diferentes estratégias. Por isso, o Modelo de Uppsala complementa a análise ao enfatizar o caráter incremental e gradual da inserção internacional, ressaltando a importância do aprendizado organizacional e a redução dos riscos por meio do conhecimento progressivo do mercado externo. Dessa forma, essas duas abordagens se alinham à trajetória da Red Bull e oferecem uma base teórica sólida para compreender sua internacionalização, tanto na produção quanto no mercado global.

## 2.4. INTERNACIONALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO: CADEIAS GLOBAIS DE VALOR

O conceito de cadeias globais de valor (CGVs) refere-se ao conjunto de processos produtivos que resultam em uma mercadoria final. Esse modelo está diretamente relacionado à divisão internacional do trabalho e às alternativas econômicas presentes em cada etapa da cadeia produtiva (Hopkins; Wallerstein, 2000). De maneira geral, o termo é utilizado para sintetizar as diversas atividades desempenhadas por empresas e trabalhadores, desde a concepção de um produto até seu uso final, incluindo serviços de pós-venda (Oliveira, 2014). Segundo Gereffi e Fernandez-Stark (2011), essas atividades abrangem pesquisa e desenvolvimento (P&D), design, produção, distribuição, marketing e suporte pós-venda.

Tradicionalmente, essas etapas estavam concentradas em um único país, muitas vezes sob o controle de uma só empresa. No entanto, o surgimento das CGVs foi impulsionado por fatores como os avanços na tecnologia da informação, a redução dos custos de transporte, a diminuição das barreiras comerciais e o desenvolvimento de novas formas organizacionais (Oliveira, 2014).

Nesse cenário, destaca-se a expansão das empresas transnacionais. Em cerca de uma década, o número dessas corporações dobrou, e o número de subsidiárias estrangeiras quase triplicou (UNCTAD, 2020). Essas organizações vêm se reestruturando ao priorizar atividades estratégicas como pesquisa e desenvolvimento (P&D), desenvolvimento de marcas e vendas. Por outro lado, tarefas anteriormente consideradas centrais, como manufatura, aquisição de insumos e logística, passaram a ser terceirizadas (*outsourcing*) e, muitas vezes, transferidas

para o exterior (*offshoring*). Esse processo visa concentrar os recursos empresariais em funções onde há vantagens competitivas específicas, sobretudo aquelas de caráter intangível (Kaplinsky, 2001).

Oliveira (2014) propõe que a globalização econômica pode ser analisada sob três dimensões interligadas, sendo elas: (i) globalização comercial, evidenciada pelo crescimento do comércio internacional, especialmente de peças e componentes; (ii) globalização financeira, ligada aos fluxos de capitais por meio de investimentos e empréstimos; e (iii) globalização da produção, caracterizada pela internacionalização das etapas produtivas. Nesse contexto, a fragmentação da produção decorre de decisões estratégicas corporativas. Ao se especializar em determinadas funções, a empresa tende a terceirizar as demais. Inicialmente, essa prática ocorre no âmbito doméstico, mas, com a identificação de vantagens econômicas, amplia-se para o cenário internacional.

Grossman e Rossi-Hansberg (2008) definem o processo produtivo como um conjunto de tarefas que pode ser executado local ou globalmente. O *offshoring* torna-se atrativo quando determinadas etapas podem ser realizadas em países com custos inferiores, reduzindo os gastos totais de produção. No entanto, essa estratégia também apresenta desafios, como a dificuldade de monitoramento e coordenação das atividades à distância.

## 2.5. INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCA

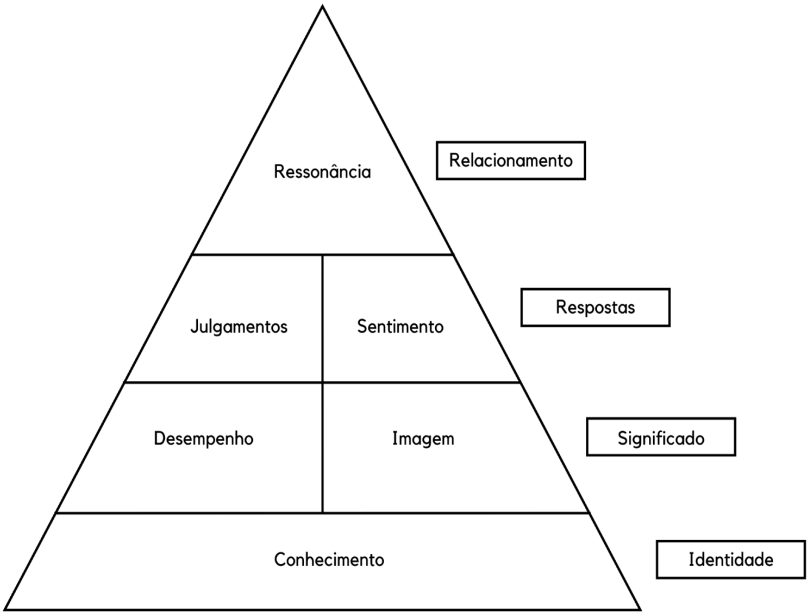
Uma das definições mais influentes sobre marca caracteriza como “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los de outros concorrentes” (Kotler; Keller, 2006, p. 269). Derivada da formulação da *American Marketing Association* (AMA) em 1960, essa concepção destaca duas funções fundamentais da marca: a identificação e a diferenciação no mercado.

De acordo com Kapferer (2003), ao se distinguir dos concorrentes por meio de seus elementos constitutivos, uma marca estabelece uma identidade única, fundamentada na essência da própria empresa, o que lhe confere coerência e especificidade. No entanto, para que essa identidade seja eficazmente construída e reconhecida pelo público externo, é preciso que ela seja, primeiramente, compreendida e incorporada pelos colaboradores da organização. A identidade corporativa é um resultado da trajetória da empresa, refletindo suas experiências, sucessos, fracassos e visão de futuro (Tavares, 1998 apud Khauaja, 2010, p.68). Essa

identidade, internalizada pelo público interno, projeta-se externamente como imagem, influenciando a percepção do consumidor.

Nesse contexto, Keller (2003) propõe um modelo estruturado de construção de marcas, composto por quatro etapas: (i) identificação da marca com uma categoria de produtos e com as necessidades dos consumidores, ou seja, seu posicionamento; (ii) associação da marca a atributos tangíveis e intangíveis; (iii) análise das reações dos consumidores frente ao significado e identidade da marca; e (iv) estabelecimento de uma relação de fidelidade entre consumidor e marca. Esses quatro pilares, identidade, significado, resposta e relacionamento, estruturam o modelo de capital de marca baseado no cliente (*Customer-Based Brand Equity*), representado por uma pirâmide.

**Figura I - Pirâmide Ideal de Valor da Marca Centrada no Cliente**




Elaboração própria a partir de Keller (2003, p. 76)

Na base da pirâmide está o reconhecimento da marca. Keller (2003) ressalta que esse conhecimento não se limita ao simples reconhecimento da marca, mas envolve a associação de seus elementos a memórias e experiências. Esse conhecimento pode ser profundo, como uma lembrança espontânea, ou amplo, a partir da diversidade de contextos de uso. O segundo nível da pirâmide corresponde ao significado da marca, dividido entre desempenho e imagem. O desempenho relaciona-se à qualidade do produto, aos serviços oferecidos e à confiança gerada. Já a imagem envolve aspectos simbólicos, como valores, perfil do consumidor e personalidade da marca, que são considerados ativos intangíveis.

A terceira etapa diz respeito às respostas dos consumidores, que Keller agrupa em julgamentos e sentimentos. Os julgamentos se referem a avaliações racionais, como credibilidade, qualidade e superioridade percebida. Os sentimentos, por sua vez, envolvem reações emocionais, como admiração, orgulho e empatia com a marca, geralmente estimulados pelas estratégias de marketing. No topo da pirâmide, encontra-se a ressonância, que simboliza o relacionamento consolidado entre consumidor e marca. Segundo Keller (2003, p. 80), essa ressonância pode ser analisada em quatro dimensões: lealdade, representado pela repetição de compra, vínculo pessoal, através da importância afetiva da marca, senso de comunidade e adesão ativa, a partir da disposição em investir recursos na marca.

Com o avanço do marketing, surge a necessidade de uma gestão estratégica da marca (*branding*) como elemento essencial para a diferenciação em mercados cada vez mais competitivos. O marketing se define enquanto "o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais" (Kotler; Keller, 2006, p.162). Em sua atualização conceitual, a *American Marketing Association (*AMA) amplia o foco ao afirmar que o marketing passa a ser a atividade que "cria, comunica, entrega e troca ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo" (Khauaja, 2010, p. 85).

### 2.5.1. GESTÃO DE MARCA

Ao adotar estratégias de marketing, uma empresa se posiciona orientada para o mercado. Kotler e Keller (2006) classificam essas orientações em: produção, com foco na eficiência e no baixo custo, produto, com ênfase em qualidade e inovação, vendas, a partir da intensificação dos esforços promocionais, marketing, com o foco no cliente, e marketing holístico, compreendido como a integração de todas as atividades de marketing em torno da criação de valor de forma coordenada e sistêmica.

O marketing holístico, conforme os autores, é estruturado em quatro pilares: marketing de relacionamento (foco no longo prazo), marketing integrado (coesão nas ações de entrega e comunicação), marketing interno (envolvimento de todos os departamentos) e marketing socialmente responsável (preocupação com valores éticos, ambientais e legais). Esse modelo ganha relevância em um contexto no qual os ativos intangíveis, como imagem de marca e reputação, se tornam cada vez mais estratégicos.

A marca, como ativo intangível, está diretamente ligada à percepção do consumidor e à personalização promovida pelo marketing holístico. Para Kotler e Keller (2006, p. 269), branding consiste em "dotar produtos e serviços com o poder de uma marca", diferenciando-os dos demais no mercado. Nesse cenário, a gestão de marca e marketing tornam-se atividades interdependentes, com o objetivo comum de gerar valor tanto para o consumidor quanto para a marca (Khauaja, 2010).

### 2.5.2. MARKETING INTERNACIONAL

As decisões estratégicas afetam diversos setores organizacionais, incluindo a construção de estratégias de marketing. Segundo Keegan (2005), apesar das semelhanças nos fundamentos e processos do marketing nacional e internacional, as diferenças residem nos contextos específicos de cada mercado e nos ajustes operacionais necessários. O autor propõe cinco estágios de desenvolvimento do marketing internacional: (1) marketing doméstico, focado no mercado interno; (2) marketing de exportação, iniciado geralmente pela saturação do mercado doméstico; (3) marketing internacional, com integração da exportação às estratégias da empresa e adaptação às culturas locais; (4) marketing multinacional, com regionalização de operações; e (5) marketing global, com integração e racionalização de ações em escala planetária. Esse modelo permite às empresas avaliar sua maturidade internacional e antecipar movimentos concorrenciais (Khauaja, 2010).

Produtos globais podem surgir já com esse propósito (*born global*) ou adaptar-se posteriormente às exigências internacionais. Keegan (2005) identifica quatro estratégias principais para produtos globais: (1) extensão do produto e comunicação, com baixos custos; (2) adaptação da comunicação, mantendo o produto; (3) adaptação do produto, mantendo a comunicação; e (4) adaptação simultânea de produto e comunicação. Uma quinta estratégia, discutida por diversos autores (Keegan, 2005; Kotabe; Helsen, 1999; Keegan; Green, 2003), é a invenção de produtos voltados ao mercado global desde sua concepção (Khauaja, 2010, p.111).

A escolha entre essas estratégias envolve variáveis complexas, como diferenças culturais, sociais e econômicas entre os mercados, objetivos da empresa e estágio de vida do produto. A comunicação, por ser especialmente sensível à padronização, frequentemente requer ajustes. Nesse sentido, muitas empresas optam por campanhas globais padronizadas,

com adaptações pontuais. Entre as vantagens estão: economia de escala, controle sobre a imagem da marca e fortalecimento de uma identidade global coesa (Khauaja, 2010, p. 113).

Entretanto, adotar uma campanha padronizada globalmente impõe desafios, como ruídos de comunicação decorrentes de barreiras culturais ou linguísticas e a possível falta de conhecimento das mídias locais sobre a campanha (Keegan, 2005). Portanto, é imprescindível que a empresa compreenda profundamente os mercados alvo antes da veiculação de campanhas internacionais, a fim de mitigar possíveis falhas de comunicação.

## 2.6. PROPOSTA TEÓRICA

A internacionalização de empresas no contexto da globalização contemporânea demanda estratégias que envolvem não apenas a expansão geográfica, mas também decisões estruturais relacionadas à produção, à construção e posicionamento da marca e à adaptação mercadológica frente às particularidades de cada mercado. Para analisar esse processo de forma crítica, este trabalho se apoiará em duas abordagens teóricas centrais: o Paradigma Eclético de Dunning (também conhecido como OLI) e o Modelo de Uppsala.

O Paradigma Eclético será utilizado para interpretar os motivos que justificam a decisão da Red Bull em internacionalizar suas operações, a partir da combinação de três vantagens: vantagens de propriedade, vantagens locacionais e vantagens de internalização. Esse arcabouço teórico permitirá compreender por que a empresa optou por manter o controle sobre sua marca e marketing, ao mesmo tempo em que terceiriza a produção e estabelece subsidiárias em mercados estratégicos. Já o Modelo de Uppsala será aplicado para entender o processo de entrada gradual da Red Bull em novos mercados, considerando o acúmulo de conhecimento e o baixo comprometimento inicial como características marcantes de sua expansão internacional.

Por fim, é relevante mencionar a importância de utilizar teorias de marketing, sobretudo no que diz respeito à gestão e ao posicionamento da marca em escala global. A atuação da empresa pode ser analisada a partir do modelo de capital de marca centrado no cliente, proposto por Keller (2003), o qual estrutura a constituição da marca a partir de quatro pilares, sendo eles: identidade, significado, resposta e relacionamento. Esse modelo permite compreender como a Red Bull desenvolveu uma imagem forte, altamente associada à performance, inovação e juventude, consolidando vínculos com o público alvo.

Além disso, o conceito de marketing holístico, proposto por Kotler e Keller (2006) será utilizado para interpretar a integração estratégica entre distintas formas de atuação, como eventos, esportes, conteúdo e mídia, enquanto uma expressão de uma abordagem coordenada e orientada para a criação de valor, tanto no plano simbólico, quanto nas relações de mercado.

# 3. RED BULL PELO MUNDO: ESTRATÉGIAS E CAMINHOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

"Dar asas a pessoas e ideias" representa o princípio central que rege a filosofia corporativa da Red Bull. Essa máxima não apenas estrutura sua comunicação institucional, como também reflete a postura inovadora da marca frente ao mercado global de bebidas. Mais do que uma fabricante de energéticos, a Red Bull se posiciona como uma marca multifacetada, que integra produto, estilo de vida e performance de maneira singular, se consolidando em setores estratégicos como o esporte, a cultura e o entretenimento.

A origem da empresa remonta à década de 1980, quando o austríaco Dietrich Mateschitz, então executivo na área de Marketing da *Blendax*[12], realizou uma viagem de negócios à Tailândia. Durante sua estadia, teve contato com a *Krating Daeng*[13], uma bebida energética desenvolvida em 1976 pelo empresário tailandês Chaleo Yoovidhya. A fórmula da bebida, cujo principal componente era a taurina, havia conquistado grande popularidade entre caminhoneiros e trabalhadores locais, devido a seus efeitos estimulantes.

Inicialmente, o empresário consumiu a bebida com o objetivo de aliviar os sintomas do *jet leg* causados pela brusca mudança de fuso horário. Ao perceber sua eficácia e notar a ampla aceitação do produto no mercado local, Mateschitz identificou uma oportunidade promissora. Entusiasmado ao notar uma lacuna de mercado, propôs à família Yoovidhya uma parceria para adaptar e comercializar a bebida no mercado europeu. A proposta foi aceita, e no ano de 1984, foi fundada a Red Bull GmbH[14], com um investimento inicial de US$1 milhão em conjunto. O acordo estabelecia a divisão igualitária de 49% das ações entre Mateschitz e Chaleo, reservando os 2% restantes para o filho do último, assim como estabelecendo a liderança operacional da empresa a cargo do austríaco (G4 Educação, 2023).

---

[12] Fabricante alemã de produtos de higiene pessoal e creme dental entre os anos de 1936 e 2002.
[13] Pode ser traduzido como "gauro vermelho", uma espécie asiática de bovino selvagem. Foi inspiração para o seu nome ocidental, assim como para a identidade visual da marca. (G4 Educação, 2023)
[14] GmbH é uma abreviação do termo alemão "*Gesellschaft mit beschränkter Haftung*" que significa "Sociedade com Responsabilidade Limitada". A abreviação GmbH corresponde à abreviação LTDA.

Entre os anos de 1984 e 1987, Mateschitz se dedicou ao desenvolvimento da fórmula adaptada da bebida, ao design da embalagem, à concepção da estratégia de marketing e ao posicionamento da marca no mercado europeu. Esse período foi marcado por intensos esforços de planejamento e inovação que culminaram, em abril de 1987, no lançamento oficial da Red Bull na Áustria. A fórmula da bebida reúne cafeína, vitaminas do complexo B, taurina, açúcar extraído da beterraba e água, a partir de uma proposta de revitalizar o corpo e a mente. Apesar das polêmicas em torno de seus ingredientes, a empresa defende que as quantidades utilizadas são seguras, e são comparáveis a alimentos e bebidas de consumo cotidiano, como o café ou o suco de maçã (Red Bull, 2025).

O energético enfrentou forte resistência do público europeu nos primeiros anos. Como apontam Sarasalin e Watthanachai (2009), o principal obstáculo estava na própria percepção do consumidor, uma vez que a bebida era vista como algo estranho, sem uma função clara, e despertava desconfiança. A comunicação inicial, voltada sobretudo ao público masculino, também reforçava a impressão de que o produto não era destinado às mulheres, reduzindo seu alcance.

Diante da má aceitação inicial, a empresa precisou desconstruir mitos em torno do produto. Governos como o da França impuseram barreiras regulatórias, exigindo estudos detalhados sobre os efeitos da taurina antes de liberar sua comercialização. Outro fator que contribuiu para o estigma foi a primeira associação do energético ao consumo alcoólico em festas e boates, o que gerou confusão sobre sua composição e limitou sua aceitação em situações do cotidiano. Diante desse fato, a empresa permaneceu por cinco anos vendendo seu produto apenas no mercado doméstico (Minatto, 2020).

Além disso, grandes empresas se recusaram a investir na marca, considerando o conceito da bebida arriscado e pouco promissor. Autoridades alimentícias também manifestaram preocupação com os efeitos do produto, levando à proibição em diversos mercados (Minatto, 2020). Mateschitz, no entanto, manteve sua visão estratégica, e não reduziu o preço, ao mesmo tempo que insistiu no posicionamento *premium* da marca. Com o tempo, o Red Bull ganhou espaço nas casas noturnas da Áustria, e o mistério em torno da bebida gerou o fenômeno do “fruto proibido”, uma vez que consumidores atravessavam fronteiras com latas ilegais do produto, vendendo-as em festas e boates nos países vizinhos. Em 1994, após uma fase de expansão pela Europa Central e Oriental, a marca foi legalizada na Alemanha e no Reino Unido. Três anos depois, em 1997, conquistou o mercado norte-americano, dando início a sua consolidação global.

## 3.1. INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização da Red Bull tem início com a transferência de produção e operação da Tailândia para a Áustria, em 1987, momento que inaugura o desenvolvimento do mercado de bebidas energéticas no Ocidente. A partir da sua consolidação no território nacional, a empresa iniciou uma expansão gradual pela Europa, tendo como marcos significativos a legalização da bebida na Alemanha e Reino Unido a partir de 1994. Três anos depois, em 1997, a entrada nos Estados Unidos marcou o início da consolidação global da marca. Após a entrada na Austrália e a consolidação da marca em três continentes, a empresa voltou a atenção para o mercado da Ásia ao longo dos anos 2000, com ênfase nos países do leste asiático. Até o final de 2024, os produtos eram comercializados em 178 países (Red Bull, 2024).

**Quadro II – Início da Internacionalização da Red Bull**

| Ano | País |
|---|---|
| 1987 | Áustria |
| 1992 | Hungria |
| 1993 | Escócia |
| 1994 | Alemanha |
| 1995 | Países Bálticos, República Tcheca, Polônia, Eslováquia, Rússia, Holanda, Suíça, Reino Unido |
| 1996 | Bélgica, Grécia, Nova Zelândia, Portugal, Roménia, Espanha, Suécia |
| 1997 | Estados Unidos, Irlanda, África do Sul |
| 1998 | Brasil, Itália, Finlândia |
| 1999 | Austrália |

Elaboração própria a partir de Hildebrand, 2014, p.76

A expansão seguiu uma lógica progressiva e estrategicamente articulada, conforme demonstrado no quadro acima, com inserções em mercados com diferentes graus de complexidade regulatória, cultural e econômica. Essa trajetória revela uma atuação fundamentada na análise criteriosa dos mercados-alvo. O primeiro passo adotado consiste na realização de um estudo detalhado sobre o comportamento dos consumidores, as condições econômicas e políticas, além de aspectos culturais e relevantes que orientam a adaptação local

da estratégia da marca. Também são analisadas oportunidades e ameaças externas, assim como forças e fraquezas internas, sobretudo considerando que, apesar do pioneirismo da Red Bull no segmento, o mercado global passou a contar com novos concorrentes ao longo do tempo.

Em seguida, é definido como e quando o produto será lançado, levando em consideração seu plano estratégico global, que contempla o posicionamento da marca, a precificação, os canais de distribuição e as estratégias de comunicação (Sarassalim; Watthanachai, 2009). Outra decisão central envolve a estrutura operacional, uma vez que em muitos mercados, a Red Bull opta pela criação de subsidiárias próprias voltadas para marketing e vendas, o que assegura maior controle sobre a forma como o produto é distribuído e promovido localmente. Tal decisão visa preservar a consistência da identidade global da marca. No ano de 2020, a empresa contava com 60 subsidiárias próprias espalhadas pelo mundo, sendo um fator que indica a preferência pelo investimento direto nos mercados estrangeiros (Vourodimos apud. Minatto, 2020).

## 3.2. CADEIA DE PRODUÇÃO

Um dos elementos centrais para o acelerado processo de expansão da Red Bull é o seu modelo de produto. A empresa, concebida desde a origem como essencialmente voltada ao marketing, adotou uma estrutura operacional enxuta, na qual a produção foi inteiramente terceirizada e centralizada em um único local. Essa decisão está alinhada à visão estratégica de Dietrich Mateschitz, cujo foco nunca foi desenvolver uma grande estrutura fabril, mas sim otimizar a produção e a logística, investindo prioritariamente em inovação e campanhas de marketing (Vourodimos apud Minatto, 2020, p. 43).

Desde sua criação, o energético da Red Bull é produzido pela Rauch, uma tradicional empresa austríaca no setor de bebidas. Apesar de possuir unidades fabris em diversos países europeus, a produção da Red Bull se concentra exclusivamente em duas plantas localizadas na Áustria e na Suíça, separadas por uma distância de aproximadamente 40 quilômetros. A escolha por manter a produção centralizada visa justamente evitar a fragmentação do processo, garantindo eficiência e agilidade em toda a cadeia produtiva (Vourodimos, 2020). Ambas as fábricas operam sob o sistema *wall-to-wall*[15], no qual a produção das latas, o

[15] O termo "*wall-to-wall*" refere-se a um sistema de gestão de produção onde os materiais entram na fábrica e são processados diretamente em produtos acabados, sem passar por um estoque formal. É um conceito que busca otimizar o fluxo de materiais, minimizando o tempo de espera e reduzindo custos associados ao estoque. Disponível em: https://www.redbull.com/br-pt/energydrink/red-bull-can-lifecycle. Acesso: 24 jun. 2025.

enchimento do produto e o envase são realizados em um mesmo complexo. Essa integração logística permite reduzir significativamente o transporte interno entre etapas da produção, contribuindo para a diminuição de emissão de CO2, reforçando o compromisso com práticas sustentáveis.

A respeito das embalagens da Red Bull, inicialmente eram produzidas pela Rexam, que implantou plantas industriais ao lado das unidades da Rauch, nas cidades de Ludesch (Áustria) e Widnau (Suíça), exclusivamente para suprir à demanda da marca. No ano de 2016, a Rexam foi adquirida pela Ball Corporation, maior fabricante de embalagens metálicas do mundo, que assumiu a operação dessas plantas dedicadas. O processo de produção das embalagens é conectado fisicamente ao de envase por meio de esteiras automatizadas, conferindo ainda mais agilidade à operação (Vourodimos apud Minatto, 2020). Essa proximidade entre as instalações da Rauch e Ball Corporation reforça a estratégia de eficiência concentrada adotada pela Red Bull tanto na Áustria quanto na Suíça.

A concentração geográfica da produção também traz outra vantagem competitiva pois facilita a implementação de novas tecnologias e atualizações técnicas, tanto no processo de fabricação do produto quanto na produção das embalagens. Além disso, ao manter suas unidades nos Alpes, a empresa assegura o uso contínuo de um dos seus principais ingredientes, a água alpina, mantendo a uniformidade e a qualidade em todas as latas comercializadas no mundo.

Além da concentração produtiva, a Red Bull também adota uma estratégia de distribuição pautada pela eficiência e sustentabilidade. O uso das latas de alumínio, por si só, proporciona significativa economia logística, uma vez que o formato permite uma redução de até 40% no espaço ocupado no transporte em comparação com embalagens de vidro, e 20% em relação ao plástico. O peso reduzido do produto envasado também contribui para menor consumo de combustíveis no transporte. Após o envase, a maior parte da produção é encaminhada por via ferroviária a portos estrategicamente localizados, com destaque para o porto de Roterdã, de onde segue por transporte marítimo aos mercados de destino (Red Bull, 2025).

Essa logística operacional está diretamente vinculada ao posicionamento ambiental da empresa, fortemente ancorado em práticas sustentáveis. A Red Bull adota o conceito de que “uma lata tem mais de uma vida” (Red Bull, 2025), o que justifica a escolha do alumínio como principal material de embalagem. Por ser infinitamente reciclável sem perda de qualidade, o alumínio permite uma economia energética de até 95% em comparação à produção de uma nova lata. Além disso, o material preserva as propriedades sensoriais da

bebida ao longo do tempo, contribuindo para a manutenção da qualidade percebida pelo consumidor. A esse esforço somam-se medidas complementares, como o uso de papelão 100% reciclado na confecção de caixas, bandejas e displays utilizados no armazenamento e nos pontos de venda (PDVs), reforçando o compromisso da marca com a responsabilidade ambiental e a economia circular (Red Bull, 2025).

## 3.3. ANÁLISE TEÓRICA

A trajetória de internacionalização da Red Bull pode ser analisada à luz de diferentes teorias que explicam o comportamento e as decisões estratégicas adotadas por empresas ao expandirem suas operações para além do mercado nacional. No caso analisado, observa-se a combinação de elementos das abordagens comportamentais e econômicas, além de um posicionamento claro dentro das dinâmicas das cadeias globais de valor (CGVs).

A aplicação do Modelo de Uppsala (1977) permite compreender o caráter incremental da inserção internacional da empresa. Como exposto anteriormente, a Red Bull passou por uma fase de consolidação do mercado austríaco antes de expandir gradualmente sua atuação para países vizinhos, com menor "distância psíquica", como Hungria, Alemanha e Suíça. Essa escolha inicial por mercados com maior similaridade cultural, institucional e econômica está alinhada à lógica de redução de incertezas e acúmulo de conhecimento organizacional. A partir do amadurecimento da operação e o aumento da familiaridade com os ambientes externos a partir da experiência europeia, a empresa passou a atuar em mercados mais complexos, como Estados Unidos, Austrália, Brasil e países do leste asiático.

No entanto, a estratégia da Red Bull não pode ser inteiramente explicada por esse modelo. A presença de decisões altamente racionais e baseadas em vantagens competitivas específicas aponta para uma adequação do Paradigma Eclético de Dunning (1980) como embasamento complementar. De acordo com o modelo OLI, a decisão de internacionalizar deve se basear na posse de vantagens de propriedade, como tecnologia, marca, *know-how,* na atratividade locacional dos países de destino e na capacidade de internacionalização. No caso da Red Bull, em termos de vantagem de propriedade (*ownership*), a empresa apresenta uma marca global consolidada, com identidade singular e domínio sobre as estratégias de marketing altamente eficazes, o que confere forte diferenciação no mercado. Quanto às vantagens locacionais (*location*), observa-se a escolha por operar em países com elevado potencial de consumo, o que otimiza a presença da marca em ambientes estratégicos. No caso das vantagens de internalização (*internalization*), destaca-se a decisão de manter controle

direto sobre as atividades de marketing e vendas por meio da criação de subsidiárias próprias, assegurando a padronização da imagem institucional da empresa e a coerência de sua comunicação global.

Outro aspecto importante a ser mencionado é a perspectiva do empreendedorismo internacional. Desde a sua fundação, a empresa foi marcada pela atuação de Dietrich Mateschitz como um empreendedor visionário, que soube identificar uma oportunidade a partir de um produto local tailandês, adaptando-o e reposicionando-o no mercado europeu com uma proposta inovadora. Ao investir em um novo segmento de mercado, e a recusa em adotar estratégias conservadoras de preço, bem como o desenvolvimento de uma identidade global desde a origem, refletem elementos centrais da abordagem empreendedora (McDougall; Oviatt, 2000). Essa conduta é, sobretudo, evidente na criação de um modelo de negócios centrado na comunicação e no estilo de vida, mais do que na lógica tradicional de expansão industrial.

**Quadro III - Internacionalização da Red Bull segundo as teorias aplicáveis**

| Caso Red Bull | Teoria aplicável |
|---|---|
| Comprometimento progressivo de recurso em mercados próximos, com base em conhecimento acumulado e redução de riscos | Modelo de Uppsala |
| Domínio de vantagens de propriedade (marca, marketing), localização (mercados estratégicos), e internalização (subsidiárias próprias) como fundamentos da expansão global | Paradigma eclético (OLI) |
| Atuação de Dietrich Mateschitz como empreendedor visionário na criação da marca e na estratégia global | Empreendedorismo internacional |

Elaboração própria a partir de revisão bibliográfica.

Do ponto de vista produtivo, o modelo da Red Bull também se articula diretamente com os princípios das cadeias globais de valor (CGVs). Conforme definido por Gereffi e Fernandez-Stark (2011), as CGVs representam a fragmentação das etapas produtivas ao redor do mundo, com diferentes países especializados em fases específicas da cadeia. No entanto, ao contrário da tendência predominante de dispersão geográfica da produção, a empresa opta pela centralização e terceirização estratégica. A produção do energético é integralmente realizada pela única empresa parceira, a Rauch, em duas unidades fabril altamente integradas localizadas na Áustria e Suíça, podendo ser definida como uma produção regional. Essa decisão tem por objetivo evitar os custos de coordenação e perda de controle decorrentes da

fragmentação, ao mesmo tempo em que garante eficiência logística, agilidade produtiva e padronização da qualidade.

Ao terceirizar a produção, mas manter controle total sobre as atividades intangíveis, como branding, design e marketing, a Red Bull se posiciona nas fases superiores da cadeia de valor, aquelas mais associadas à captura de valor agregado. Essa lógica está de acordo com a tendência que aponta uma crescente especialização das empresas transnacionais em funções estratégicas, enquanto terceirizam atividades de menor valor relativo, como manufatura e logística (UNCTAD, 2020; Kaplinsky, 2001). Desse modo, a empresa adota um modelo híbrido, uma vez que mantém sua operação enxuta, com foco em inovação e marketing, e terceiriza a produção de forma concentrada, assegurando controle, qualidade e sustentabilidade.

**Quadro IV - Cadeia Global de Valor da Red Bull**

| Cadeia de valor | Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) | Branding e Posicionamento | Produção e Manufatura | Logística e Distribuição | Marketing e Comunicação | Venda e Pós-vendas |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Produtos e serviços** | Testes de fórmula, desenvolvimento de ingredientes e inovações funcionais | Construção da identidade global e narrativas de marca | Produção de latas e envase da bebida em fábricas integradas | Transporte ferroviário e marítimo até os mercados-alvo | Campanhas publicitárias e eventos de ativação da marca | Suporte ao consumidor, distribuição e presença nos PDVs |
| **Atores da cadeia** | Parceria entre a matriz austríaca e laboratórios de teste | Equipe global de marketing da sede na Áustria | Rauch e Ball Corporation, com fábricas na Áustria e Suíça | Empresas de logística e operadoras portuárias, como Roterdã | Matriz austríaca em parceria com agências regionais | Subsidiárias próprias e distribuidoras autorizados |

Elaboração própria a partir de Minatto, 2020, p. 60

## 4. TRAJETÓRIA GLOBAL DE UMA MARCA EM MOVIMENTO

Um dos principais fatores que contribuíram para o sucesso da Red Bull no cenário internacional foi a reformulação da sua estratégia, com ênfase no marketing e na consolidação da marca. Com um valor de mercado estimado em quase US$16 bilhões, a empresa se tornou a marca mais valiosa da Áustria e detém 43% do *market share* global no setor de bebidas energéticas (Statista, 2022), além de ser a terceira companhia mais valiosa entre as empresas de bebidas não alcoólicas[16].

[16] BRAND FINANCE. Brand Finance Food & Drink, 2024. Top 10 Most Valuable Non-Alcoholic Drinks Brands 2024. Disponível em: https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-food-100-2024-preview.pdf. Acesso em: 15 mai. 2025.

A empresa adotou uma abordagem inédita, ousada e criativa, se posicionando de forma singular no mercado ao investir intensamente em eventos e segmentos esportivos, além do patrocínio de atletas e artistas em diversas modalidades. Essas ações não apenas ampliaram a visibilidade global, como também fortaleceram sua identidade enquanto marca associada à performance, superação e estilo de vida.

> O que a Red Bull representa é que ela "te dá asas...", o que significa que ela fornece habilidades, capacidades, poder etc. para alcançar o que você deseja. É um convite e também um pedido para ser ativo, focado no desempenho, alerta e aceitar desafios. Quando trabalhar ou estudar, dê o seu melhor. Quando praticar esportes, busque seus limites. Quando se divertir ou simplesmente relaxar, esteja ciente disso e aprecie (Mateschitz, 2011).

## 4.1. MARKETING DE CONTEÚDO

Um dos pilares centrais da estratégia global da Red Bull é o uso sofisticado do marketing de conteúdo, que vai muito além da promoção direta de produtos. A marca construiu um verdadeiro ecossistema de mídia proprietária, no qual conteúdo e estilo de vida são os principais ativos de comunicação, não a bebida em si. Nesse modelo, a Red Bull não apenas anuncia, mas produz, distribui e protagoniza histórias que refletem os valores que deseja associar à sua imagem: ousadia, juventude, desafio, movimento e criatividade.

A marca opera com autonomia editorial e audiovisual, utilizando seu site, suas redes sociais e especialmente o canal Red Bull TV e o canal oficial no *YouTube*, como vitrines globais para seus conteúdos originais. A linguagem visual vibrante, a narrativa voltada à superação de limites e a estética cinematográfica compõem um repertório que dialoga diretamente com a cultura jovem e com públicos interessados em esportes de ação, música alternativa, inovação e lifestyle.

Entre os conteúdos mais emblemáticos estão vídeos e coberturas exclusivas de eventos como o *Red Bull X-Fighters*, de motocross *freestyle*, o *Red Bull Air Race*, corridas aéreas de alta velocidade, o *Red Bull Rampage*, modalidade de *mountain bike* extremo, além de performances de atletas patrocinados nas mais diversas modalidades. Esses materiais são veiculados de forma integrada nas mídias da marca, gerando engajamento contínuo, fidelidade do público e identificação com um universo simbólico que vai muito além da lata azul e prateada.

Além disso, a empresa também investe na produção de documentários, minisséries, filmes, podcasts e animações com roteiros originais. Essas produções são pensadas como

parte de uma estratégia mais ampla de *storytelling*, na qual a marca se posiciona como protagonista e curadora de experiências autênticas ligadas ao espírito de aventura e à busca por performance. A força dessa abordagem reside no fato de que o conteúdo não é sobre a bebida, mas sim sobre o que a bebida representa. Assim, a Red Bull se posiciona como uma empresa de mídia que vende bebidas, e não apenas como uma fabricante de energéticos.

Além disso, ao desenvolver conteúdos próprios e manter total controle criativo sobre suas plataformas, a marca consegue se desvincular da lógica das mídias tradicionais e operar com autonomia narrativa, direcionando sua comunicação com precisão cirúrgica para diferentes nichos, culturas e mercados.

## 4.2. EVENTOS ÚNICOS

A produção e promoção de eventos constitui uma das estratégias de marketing mais utilizadas pela Red Bull. Esses eventos são desenhados com o propósito de atrair o público jovem e proporcionar experiências memoráveis, especialmente por meio da prática de esportes extremos, como BMX, motocross, skate e snowboard (V4 Company, 2023).

Mais do que patrocinadora, a Red Bull se consolidou como criadora de eventos próprios, concebidos para refletir sua identidade ousada, irreverente e aventureira. Essas iniciativas, além de promoverem a marca de forma criativa, configuram-se como experiências imersivas que fortalecem sua imagem como empresa de conteúdo e estilo de vida. Ao invés de adaptar-se aos circuitos tradicionais do marketing esportivo, a marca optou por construir seus próprios palcos de performance e espetáculo, reafirmando os arquétipos[17] que guiam sua comunicação, como o do explorador, que busca o novo e o extremo, e o comediante, que aposta no lúdico, no inesperado e na diversão.

Desde o final da década de 1990, a Red Bull realiza dezenas de eventos por ano em diversos continentes, abrangendo modalidades como skate, *surf*, motocross, paraquedismo, parkour, *cliff diving*, ciclismo, corrida de aventura e esportes de inverno. Entre os mais conhecidos estão o *Red Bull Cliff Diving World Series*, o *Red Bull Crashed Ice*, o *Red Bull BC One* (de breakdance), o *Red Bull Rampage* (de mountain bike) e o *Red Bull X-Fighters* (motocross freestyle). Todos compartilham a mesma lógica de produção: a espetacularização do risco, da performance física e da criatividade, resultando em conteúdos altamente atrativos

[17] Os arquétipos de marca consistem no conjunto de padrões responsáveis por criar traços de personalidade, valores, visão de mundo e crenças de uma organização.São categorizados em 12 tipos, e são utilizados para categorizar e entender o posicionamento das marcas em relação a si mesmas e ao mercado que estão (Ramos, 2019). Disponível em: https://rockcontent.com/br/blog/arquetipo-de-marca/. Acesso em: 25 mai. 2025.

para redes sociais, documentários e transmissões digitais. Dentre todas as iniciativas, dois eventos se destacam como marcos simbólicos da cultura de marca Red Bull, tanto pela repercussão midiática quanto pelo papel na consolidação de sua imagem como uma empresa que "dá asas" a pessoas e ideias: o *Red Bull Flugtag* e o *Red Bull Stratos*.

Criado em 1992, o *Red Bull Flugtag*[18] é uma competição em que equipes constroem aeronaves não motorizadas, geralmente com aparência cômica, e tentam fazê-las planar a partir de uma plataforma elevada sobre a água. A avaliação se baseia em três critérios, sendo eles: distância do voo, criatividade do projeto e performance da equipe na apresentação. Como explica a própria marca, "equipes de pessoas comuns foram desafiadas a construir máquinas voadoras em casa, movidas pela força humana, e tentar ver se conseguiriam empurrá-las de um deck de seis metros para ver o objeto voar pela imensidão azul" (Red Bull, 2019). O sucesso do evento foi imediato, reunindo atualmente até 300 mil pessoas nas cidades onde é realizado. Essa popularidade foi decisiva para consolidar uma filosofia que a Red Bull mantém até hoje: não pagar por espaço nos eventos dos outros, mas criar os seus próprios (Montague, 2013). Ao invés de inserir seu produto em eventos de terceiros, a empresa antecipa tendências e desenvolve eventos originais com base nelas.

Realizado em diversas cidades ao redor do mundo, o *Red Bull Flugtag* traduz, de maneira lúdica, o DNA da marca, que busca testar os limites com irreverência e coragem. No Brasil, o evento já atraiu milhares de pessoas em locais emblemáticos como o Parque do Ibirapuera (São Paulo) e a Enseada de Botafogo (Rio de Janeiro), revelando a capacidade da marca de mobilizar grandes públicos com propostas fora dos padrões esportivos tradicionais.

Outro exemplo emblemático é o *Red Bull Stratos*. Em 14 de outubro de 2012, o paraquedista austríaco Felix Baumgartner protagonizou um salto histórico da estratosfera, a mais de 39 mil metros de altura, tornando-se o primeiro ser humano a romper a barreira do som em queda livre, sem o auxílio de uma aeronave. A missão, que demandou cinco anos de planejamento e contou com o envolvimento de engenheiros, médicos, físicos, meteorologistas e especialistas aeroespaciais, foi transmitida ao vivo pelo YouTube, alcançando um recorde de mais de 8 milhões de visualizações simultâneas. Baumgartner atingiu uma velocidade máxima de 1.357 km/h, tornando-se o primeiro supersônico humano impulsionado apenas pelo próprio corpo (Red Bull Stratos, 2022).

Mais do que um feito esportivo, o *Red Bull Stratos* simbolizou um marco de inovação científica, engenharia de precisão e coragem humana. Sua repercussão internacional

[18] *Flugtag* é uma expressão alemã que significa "dia de voo". Disponível em: https://www.redbull.com/br-pt/best-of-red-bull-flugtag-2019-03-04. Acesso em: 20 mai. 2025.

foi tamanha que o evento passou a ser estudado em cursos de marketing e engenharia, elevando a Red Bull a um novo patamar de prestígio. A marca deixou de ser apenas associada a esportes radicais e passou a ser reconhecida como promotora de inovação e superação científica, com credibilidade suficiente para liderar uma missão que exigiu protocolos comparáveis aos da NASA.

## 4.3. MARKETING DE INFLUÊNCIA

Outra estratégia central no posicionamento global da Red Bull é o uso inteligente e constante do marketing de influência. Longe de seguir modelos convencionais de publicidade, a marca investe em relações de longo prazo com atletas, criadores de conteúdo e personalidades que compartilham de seus valores e estilo de vida. A proposta não é simplesmente pagar por menções publicitárias, mas construir alianças simbólicas com indivíduos que representam o espírito Red Bull em diferentes comunidades e plataformas digitais.

A lógica por trás dessa abordagem está no reconhecimento de que, na era das redes sociais, a construção de confiança e identificação se dá por meio de vozes consideradas autênticas pelo público. Nesse sentido, os influenciadores não atuam como meros promotores de produto, mas como embaixadores da marca, responsáveis por transmitir suas experiências, rotinas e conquistas dentro de contextos onde a Red Bull é apresentada como parte orgânica de seu universo.

Entre os nomes mais conhecidos estão o snowboarder Travis Rice e o skatista Ryan Sheckler, ambos patrocinados. Suas presenças massivas em plataformas como *Instagram*, *YouTube* e *TikTok* permitem que a marca alcance milhões de seguidores de forma segmentada, engajando diretamente com nichos como esportes de neve, cultura do skate e lifestyle urbano. O conteúdo publicado por esses atletas mescla performance esportiva, bastidores de treinos, desafios e momentos pessoais, ao mesmo tempo em que a marca está visivelmente presente, mas de forma integrada e natural.

Além disso, a empresa também investe em influenciadores ligados ao universo digital e aos *e-sports*, um mercado em ampla expansão entre o público jovem. Um dos exemplos mais relevantes é o evento *Red Bull Player One*, voltado a jogadores de *League of Legends*, que reúne *pro players* e criadores de conteúdo especializados em games. Essa atuação reflete diretamente a estratégia da marca, uma vez que prefere criar experiências imersivas e relacionamentos de valor a ações publicitárias tradicionais. Ao se associar a

pessoas reais, com trajetórias marcadas por superação, performance e estilo de vida alternativo, a marca reforça sua narrativa em torno do impulso à autenticidade, à ousadia e à busca pelo extraordinário.

O marketing de influência também desempenha papel importante no processo de internacionalização da marca, uma vez que permite que a Red Bull adapte sua comunicação a contextos culturais locais, escolhendo influenciadores que falam a linguagem e compartilham os códigos de cada público. Com isso, a empresa equilibra sua estratégia global com ações altamente segmentadas, mantendo a consistência de marca enquanto se conecta com diferentes territórios e audiências.

Paralelamente ao trabalho com influenciadores externos, a Red Bull desenvolveu uma cultura organizacional baseada em funcionários embaixadores. Profissionais como os *Musketeers*, *Strikers*, *Wings* e *Student Brand Managers (SBMs)* não apenas executam funções operacionais, mas são agentes estratégicos de construção da marca em campo. Os *Musketeers*, por exemplo, tem como missão garantir a presença da Red Bull no varejo *on-premise*[19], fiscalizando distribuidores e cuidando da execução nos pontos de venda. Já os *Strikers* atuam em canais *off-premise*[20], ativando a marca no ambiente de varejo tradicional. As *Wings* e os SBMs se concentram no público universitário, promovendo experimentação, eventos e ações locais. Todos esses colaboradores atuam como representantes diretos no universo Red Bull, conectando a marca ao consumidor em diferentes contextos e territórios com conhecimento de causa. Dessa forma, a própria estrutura da empresa reforça, internamente, os princípios que orientam sua estratégia de marketing de influência.

## 4.4. RED BULL FOOTBALL TEAMS

A atuação da Red Bull no futebol é mais um exemplo de como a empresa transforma o esporte em veículo de internacionalização e construção de marca. Diferente de outras empresas que apenas patrocinam equipes, a Red Bull adota o modelo conhecido como *multi-club ownership*, que consiste na propriedade de múltiplos clubes ao redor do mundo, formando um ecossistema esportivo global. Essa estrutura permite à empresa alinhar filosofia

---

[19] "*On-premise*" na Red Bull refere-se ao canal de vendas e marketing focado em estabelecimentos como bares, restaurantes, casas noturnas e eventos. É um ambiente onde a marca interage diretamente com os consumidores através de ativações, promoções e parcerias, buscando criar uma experiência única com a marca. Disponível em: https://jobs.redbull.com/br-pt/microsite/musketeer. Acesso em 25 jun 2025.

[20] "*Off-premise*" refere-se aos locais de venda onde o consumidor compra o produto para consumir posteriormente, como supermercados, drogarias e lojas de conveniência. A equipe de vendas off-premise da Red Bull é responsável por garantir que a bebida esteja disponível nesses estabelecimentos, gerenciando a distribuição, promovendo vendas e fortalecendo a presença da marca. Disponível em: https://jobs.redbull.com/br-pt/locations/red-bull-brazil. Acesso em 25 jun. 2025.

de jogo, valores institucionais, marketing e gestão esportiva, mantendo uma identidade consistente em todos os mercados em que atua.

O primeiro passo foi dado em 2005, com a compra do tradicional SV Austria Salzburg, da Áustria. O clube foi rebatizado como *FC Red Bull Salzburg*, com nova identidade visual, uniforme nas cores da marca e reestruturação completa da gestão. Apesar de gerar polêmica entre torcedores mais tradicionais, o *Salzburg* se tornou uma potência nacional, colecionando títulos austríacos e revelando talentos que seriam aproveitados em outros clubes do grupo.

No ano seguinte, em 2006, a Red Bull levou sua visão esportiva para os Estados Unidos, ao adquirir o *MetroStars*, equipe da *Major League Soccer* (MLS). O clube foi renomeado como *New York Red Bulls*, com sede em Harrison, Nova Jersey, e passou a atuar como ponte estratégica da marca no mercado norte-americano, combinando entretenimento, esportes e ações promocionais. Desde então, o clube tem se destacado por revelar atletas, incluindo o inglês Bradley Wright-Phillips e o norte-americano Tyler Adams, que posteriormente foi transferido ao *RB Leipzig*.

Em 2007, a empresa expandiu sua atuação para a América do Sul com a fundação do Red Bull Brasil, sediado em Campinas (SP). O projeto inicialmente visava construir um clube a partir do zero, com foco na formação de base e ascensão gradual no futebol brasileiro. No entanto, após anos de limitações esportivas e administrativas, a estratégia foi ajustada. A partir disso, em 2019, a Red Bull firmou uma parceria com o Clube Atlético Bragantino, tradicional time paulista fundado em 1928, que passou a se chamar Red Bull Bragantino. A fusão uniu a estrutura da Red Bull à história e ao CNPJ do Bragantino, garantindo acesso imediato à elite do futebol nacional. Desde então, o clube tem se consolidado como referência de gestão moderna, performance de base e revelação de atletas, com destaque para nomes como Claudinho e Artur.

A consolidação do grupo veio com a aquisição, também em 2009, da licença do *SSV Markranstädt*, um modesto time da quinta divisão alemã. Esse movimento deu origem ao *RasenBallsport Leipzig*, ou simplesmente *RB Leipzig*, já que, por regras da Bundesliga, não é permitido utilizar nomes de empresas em clubes. O “RB”, nesse caso, é uma adaptação estratégica do nome da marca. Em menos de uma década, o clube saiu das divisões inferiores e passou a figurar entre os maiores do país, disputando a *UEFA Champions League* e sendo vice-campeão da Bundesliga em diversas temporadas. O *RB Leipzig* é hoje o exemplo mais evidente do modelo Red Bull de gestão esportiva e formação de atletas, combinando desempenho esportivo, captação de talentos globais e identidade de marca.

Esse conglomerado esportivo global possibilita à Red Bull transitar entre mercados distintos com uma abordagem padronizada, mas adaptável às especificidades locais. Em todos os clubes, a filosofia esportiva é semelhante, através do foco em atletas jovens, tática de jogo ofensivo, uso intensivo de dados e ciência do esporte, além de uma identidade visual alinhada à marca. Além disso, a integração entre os times permite mobilidade internacional de atletas, otimizando investimentos em transferências e gerando sinergia entre mercados, sendo um diferencial valioso no cenário contemporâneo do futebol globalizado.

## 4.5. RED BULL RACING

A Fórmula 1 representa uma das vitrines globais mais prestigiadas do esporte, e a marca soube transformar essa plataforma em um dos pilares estratégicos de construção e consolidação de sua marca. Antes mesmo de adquirir suas próprias equipes, a empresa já demonstrava interesse pelo automobilismo de alto nível, patrocinando escuderias como a *Sauber* e a *Arrows*, além de investir nas categorias de base, como a Fórmula 3000 e sua sucessora, a GP2, atualmente conhecida como Fórmula 2 da FIA[21].

O envolvimento direto como proprietária começou com a criação da *Red Bull Racing (RBR)*, a principal equipe da marca. O time surgiu a partir da compra da *Jaguar Racing* em 2004, e estreou oficialmente na temporada de 2005, com seus carros nas icônicas cores azul, vermelho e prata, alinhadas à identidade visual da marca. Desde então, a equipe se consolidou como uma das mais competitivas da Fórmula 1, ganhando destaque mundial a partir de 2009, com a ascensão do jovem piloto alemão Sebastian Vettel. No mesmo ano, Vettel terminou o campeonato na vice-liderança e venceu o Grande Prêmio de Abu Dhabi, sendo eleito “Piloto do Ano” pelos chefes de equipe em um ranking promovido na revista Autosport[22]. Entre 2010 e 2013, viveu-se a chamada “era de ouro” da equipe, quando Vettel conquistou quatro títulos mundiais consecutivos, estabelecendo a *Red Bull Racing* como uma potência do esporte.

Atualmente, a equipe continua protagonizando disputas no topo da categoria, tendo como principal estrela o piloto holandês Max Verstappen, campeão mundial nos anos de 2021 a 2024. Em 2025, Verstappen disputa novamente o campeonato, reforçando a posição da Red Bull como uma das escuderias mais dominantes da atualidade, ao lado de gigantes tradicionais como Mercedes e McLaren.

---

[21] Federação Internacional de Automobilismo.
[22] Disponível em: https://www.uol.com.br/esporte/f1/ultimas-noticias/2009/11/19/vettel-e-apontado-o-melhor-piloto-do-ano-por-chefes-de-equipe.jhtm. Acesso em 27 mai 2025.

Em paralelo ao projeto da *RBR*, a empresa também estruturou uma equipe satélite, atualmente denominada *Racing Bulls*, anteriormente conhecida como *Scuderia Toro Rosso* (2006–2019) e *AlphaTauri* (2020–2023). Criada a partir da compra da equipe *Minardi*, a *Racing Bulls* nasceu com o objetivo de funcionar como uma plataforma de desenvolvimento de talentos para a equipe principal. A ideia era formar uma base técnica e esportiva que permitisse a jovens pilotos ganharem experiência na elite do automobilismo antes de assumirem posições na *Red Bull Racing*. O projeto deu certo, uma vez que nomes como Sebastian Vettel, Daniel Ricciardo e Max Verstappen passaram por essa formação.

A estratégia da equipe satélite se complementa com o programa *Red Bull Junior Team*, considerado uma das academias de formação de pilotos mais bem-sucedidas da história recente da Fórmula 1 (Athletic Interest, 2020). A iniciativa tem como objetivo principal identificar e apoiar jovens talentos desde o kart, oferecendo suporte técnico, físico, psicológico e financeiro para que possam ascender às categorias superiores do automobilismo.

Por fim, em 2004, a empresa comprou e revitalizou o antigo circuito *A1-Ring,* na Áustria, rebatizando-o como *Red Bull Ring*. Após um investimento expressivo em infraestrutura e modernização, o autódromo voltou ao calendário da Fórmula 1 em 2014 e é uma das principais etapas do campeonato. Desde então, tornou-se palco de vitórias históricas para a equipe, com destaque para quatro triunfos de Max Verstappen nos anos de 2018, 2019 e duas vezes em 2021, fortalecendo ainda mais o vínculo entre a marca, o país de origem e a elite do automobilismo mundial.

Ao investir massivamente na Fórmula 1, a Red Bull reafirma seu compromisso com a alta performance, inovação e juventude. Essa conexão direta com o universo da velocidade e da superação reforça o arquétipo do explorador[23], tão presente em sua estratégia de *branding*, e consolida sua posição como uma das marcas mais arrojadas e influentes do esporte contemporâneo.

## 4.6. *EHC* RED BULL MÜNCHEN

Originalmente fundado em 1998 sob o nome *Eishockeyclub HC München 1998*, o time iniciou sua trajetória em ligas locais. Em apenas 12 anos, conseguiu ascender até a elite

[23] Representado por marcas aventureiras, ousadas e voltadas para a descoberta. Incentivam os consumidores a romper seus limites e explorarem novos horizontes e possibilidades. No caso da Red Bull, a marca se utiliza do arquétipo ao se associar a esportes radicais, de alta velocidade e de aventuras. Disponível em: https://www.organicadigital.com/blog/arquetipos-de-marca/. Acesso em: 27 mai. 2025.

do hóquei alemão, a *Deutsche Eishockey Liga* (DEL)[24], evidenciando um crescimento acelerado. No entanto, a partir de 2013, com a aquisição oficial pela Red Bull, a equipe passou por uma reformulação, agora sob o nome *EHC Red Bull München*, e se tornou mais um elemento do ecossistema estratégico de marketing esportivo da marca.

Desde então, o *EHC Red Bull München* se consolidou como uma potência no cenário europeu. O time conquistou quatro títulos da DEL, com destaque para o tricampeonato consecutivo entre 2016 e 2018, além da conquista mais recente na temporada 2022-2023. Sua performance não se limita ao âmbito nacional, uma vez que, em 2019, se tornou o primeiro e único clube alemão a alcançar a final da *Champions Hockey League*, competição europeia equivalente à Liga dos Campeões do futebol onde enfrentou o *Frölunda HC* da Suécia (Red Bull, 2025).

## 4.7. VALOR DA MARCA

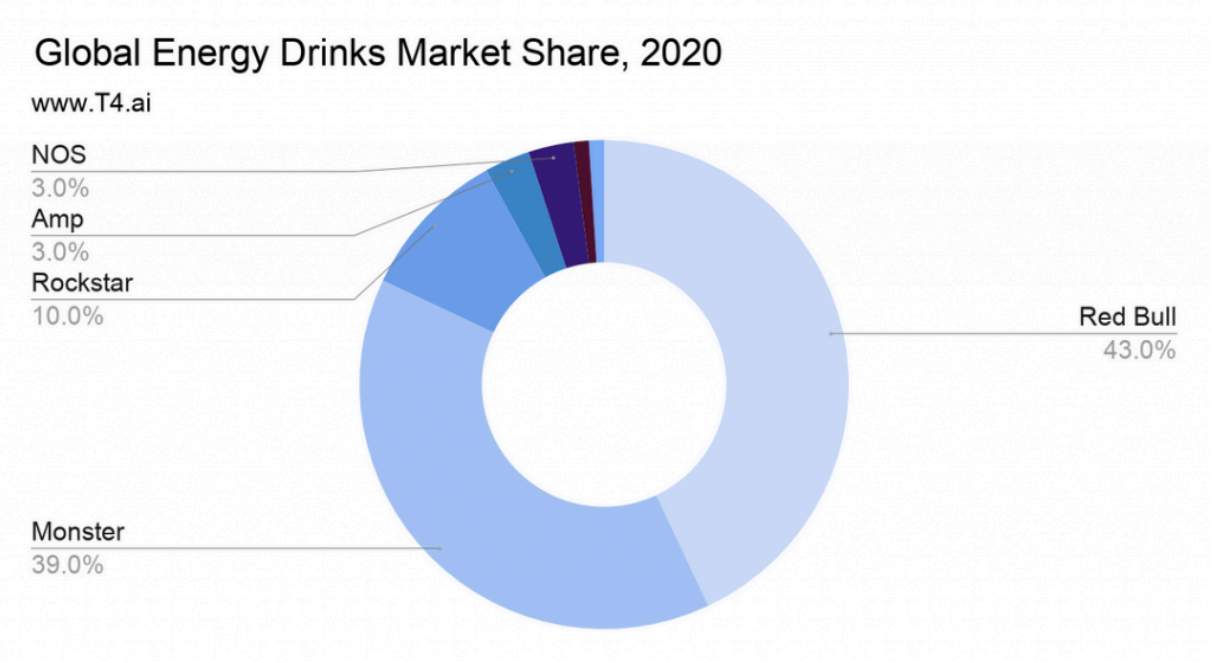
A Red Bull passou a figurar entre as quinze marcas mais valiosas de sua categoria apenas a partir de 2012. Segundo o levantamento da Kantar (2012), a empresa foi incluída pela primeira vez na lista já ocupando a quarta colocação no ranking da categoria *Soft Drinks*. A pesquisa destaca que os profissionais da área de marketing e inteligência de mercado atribuem essa ascensão ao impacto do projeto Red Bull Stratos, considerado um marco de comunicação e fortalecimento de imagem da marca.

Ao longo da última década, a empresa se transformou em uma das marcas mais reconhecidas globalmente. Seu nome passou a ser sinônimo de esportes e desempenho extremo, consolidando uma identidade corporativa que transcende o produto e se ancora em um estilo de vida. Nesse contexto, a Red Bull é frequentemente descrita como o "atleta radical do marketing", tanto no sentido literal, pelo envolvimento com modalidades esportivas de alto risco, quanto figurativo, pela inovação e ousadia de suas campanhas publicitárias.

No mercado global, essa construção de marca se traduz em liderança comercial expressiva. Em 2020, a Red Bull controlava 43% do *market share* do setor de bebidas energéticas, seguida pela Monter com 39% (G4 Educação, 2023). Embora outras marcas componham o restante do mercado, nenhuma delas representa uma ameaça imediata à supremacia das líderes do segmento.

**Figura II - *Market Share* Global de Bebidas Energéticas, 2020**

[24] Liga Alemã de Hóquei no Gelo. Tradução livre.




Fonte: T4 Labs Inc, G4 Educação (2023).

## 4.8. ANÁLISE DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA

A consolidação da Red Bull como uma das marcas mais influentes no segmento de bebidas energéticas está diretamente associada à forma como a empresa estruturou sua estratégia de marketing e gestão de marca em nível global. Segundo Kotler e Keller (2006), um dos fatores centrais para o sucesso global de uma marca reside na capacidade de construir valor para o consumidor com base em experiências consistentes e emocionalmente envolventes. A empresa incorporou esse princípio ao criar um ecossistema próprio de conteúdo, eventos e plataformas de interação que posicionam o produto como um catalisador de estilo de vida alternativos. Nesse sentido, a marca atua com forte alinhamento ao conceito de marketing holístico, coordenando suas ações em múltiplos canais, como esportes, mídia, cultura e pontos de venda, de forma integrada e coerente com sua identidade central.

A gestão de marca também se destaca pelo uso do modelo de capital de marca baseado no cliente, proposto por Keller (2003). Ao construir associações fortes, favoráveis e exclusivas na mente do consumidor, a Red Bull conseguiu elevar seu produto para além da função utilitária, transformando-o em um símbolo de pertencimento e aspiração. O uso de arquétipos, como o explorador e o herói, se faz presente tanto nas campanhas de marketing quanto na curadoria de atletas, influenciadores e eventos promovidos pela marca. Dessa

forma, o valor percebido da Red Bull é amplificado por uma narrativa envolvente que conecta produto, público e propósito.

Além disso, a atuação internacional da empresa revela uma sofisticada aplicação das estratégias de adaptação cultural discutidas por Keegan (2005). Embora mantenha uma identidade global padronizada, a Red Bull investe em ações altamente contextualizadas, com o patrocínio de atletas locais, a realização de eventos regionais e a escolha de influenciadores que falam a linguagem de seus públicos. Essa abordagem híbrida, entre padronização e adaptação, é um dos fatores que explica a aceitação da marca em contextos tão diversos.

Outro diferencial reside na estrutura interna da empresa, que incorpora o conceito de "embaixadores da marca" como parte da sua própria operação. Cargos como Musketeers, Strikers, Wings e Student Brand Managers não apenas promovem o produto, mas vivenciam e replicam os valores institucionais da empresa em contato direto com o público, consolidando uma cultura organizacional que reforça a autenticidade da comunicação e amplia a presença simbólica da marca nos territórios em que atua.

Por fim, o modelo de marketing desenvolvido e adotado pela Red Bull reafirma a lógica da marca como plataforma, sendo um espaço onde conteúdo, pessoas, experiências e produtos coexistem de forma orgânica. Ao produzir seus próprios eventos, criar canais de mídia e atuar de forma transversal em setores estratégicos, a empresa se posiciona enquanto marca global com expressão cultural para além da comercial, se consolidando como uma gestão integrada e visionária que se tornou uma das principais referências do marketing internacional contemporâneo.

**Quadro V - Aplicação da Pirâmide de Keller (2003) na construção de marca da Red Bull**

| Nível da Pirâmide | Conceito (Keller, 2003) | Aplicação no caso Red Bull |
|---|---|---|
| Reconhecimento | Refere-se à lembrança e à visibilidade da marca. | Mundialmente pela sua lata azul e prata e o slogan "Red Bull te dá asas". Presença marcante em eventos, esportes, mídias digitais e conteúdos próprios. |
| Performance | Representa o grau em que o produto atende às necessidades funcionais dos consumidores. | A bebida cumpre sua função, com o aumento de energia e foco. Além disso, está ligada a performance extrema por meio de ações em esportes radicais e competições de alto nível. |

| | | |
|---|---|---|
| Imagem da marca | Envolve os aspectos simbólicos e as associações emocionais e sociais que os consumidores fazem com a marca. | A marca se associa à juventude, ousadia, desafio e estilo de vida alternativo. |
| Julgamentos | Envolve as opiniões e avaliações pessoais dos consumidores sobre a marca | A marca é percebida como inovadora, ousada e líder no segmento. Sua atuação como produtora de mísseis e criadora de eventos próprios reforça sua credibilidade e diferenciação. |
| Sentimentos | Refere-se às respostas emocionais que a marca desperta nos consumidores | A marca evoca sentimentos de empolgação, adrenalina, liberdade e inspiração. Os consumidores além de consumir a bebida, se conectam com o estilo de vida representado por ela |
| Ressonância | Representa o nível mais alto de lealdade de marca. Reflete o grau de identificação, engajamento ativo e vínculo duradouro com os consumidores. | A Red Bull tem fãs que seguem atletas patrocinados, participam de eventos, consomem conteúdos e promovem a marca. |

Elaboração própria a partir de revisão bibliográfica.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente monografia teve como objetivo geral analisar o processo de internacionalização da Red Bull, identificando os fatores que contribuíram para seu sucesso global, com ênfase nas estratégias de marketing, na estrutura produtiva e os desafios enfrentados ao longo da trajetória. Foi proposta a hipótese de que o processo de internacionalização foi bem-sucedido devido à sua estratégia de marketing global inovadora, combinada a um modelo de produção tercerizado eficiente e a um posicionamento de marca coerente com valores como juventude, performance e estilo de vida. A partir da análise teórica e empírica apresentada, é possível confirmar que essa hipótese se sustenta.

As perguntas de pesquisa que deram origem ao objetivo principal deste trabalho foram: como se desenvolveu o processo de internacionalização da Red Bull? Quais foram os principais benefícios e desafios advindos desse processo? Para tanto, foi adotado o método do estudo de caso, com base em pesquisa qualitativa e revisão bibliográfica, a fim de

compreender a forma como a empresa se consolidou no mercado global, partindo de uma proposta de valor distinta.

Ao longo do estudo, foi apresentado o percurso da empresa, desde a sua formação no ano de 1987, até sua consolidação como líder mundial no setor de bebidas energéticas, com presença em 178 países e um volume de vendas superior a 12 bilhões de latas ao ano. Foi demonstrado como sua estratégia de expansão internacional se baseou em uma combinação de abordagens teóricas, como o Paradigma Eclético de Dunning (modelo OLI) e o Modelo de Uppsala, além da atuação empreendedora de seu fundador.

No âmbito do marketing, a pesquisa destacou que a empresa adotou uma abordagem centrada na construção de uma marca global forte e coerente. Utilizando conceitos como branding, marketing internacional, marketing esportivo e marketing holístico, a empresa desenvolveu uma narrativa sólida em torno do lema “te dá asas”. Tal estratégia não apenas gerou identidade e lealdade junto aos consumidores, como também permitiu à empresa manter uma comunicação consistente em diferentes mercados culturais. A Red Bull investiu fortemente em conteúdo próprio, produção de eventos, patrocínio esportivo e marketing de influência, se distanciando das técnicas publicitárias tradicionais e se aproximando de experiências imersivas e simbólicas, consolidando sua identidade enquanto empresa de estilo de vida.

Ao analisar a produção, a empresa optou por um modelo enxuto, com produção centralizada na Europa e distribuição global. A terceirização para empresas especializadas permitiu ganhos de eficiência e sustentabilidade, ao mesmo tempo em que assegurou a padronização da qualidade. Essa estrutura se mostra compatível com os princípios das cadeias globais de valor, ao combinar vantagens locacionais, logísticas e tecnológicas em um modelo de expansão racionalizado e flexível.

No que se refere aos desafios, a Red Bull enfrentou, sobretudo, resistências regulatórias em países com legislações restritivas sobre bebidas com estimulantes em um primeiro momento, bem como diferenças culturais que demandam adaptações táticas na comunicação e no posicionamento. A criação de subsidiárias locais com equipes especializadas permitiu contornar essas questões, equilibrando a consistência global da marca com especificidades regionais.

Em suma, a Red Bull construiu uma marca global através de um modelo de internacionalização híbrido, integrando eficiência produtiva, visão empreendedora e uma sofisticada gestão de marca. Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se investigar: (i) a diplomacia corporativa na internacionalização de marcas, analisando o papel das

empresas multinacionais na projeção da imagem nacional em mercados externos; e (ii) as barreiras não tarifárias e os desafios regulatórios enfrentados por empresas do setor de bebidas energéticas em sua inserção internacional, especialmente em contextos com legislações sanitárias restritivas. Tais estudos poderiam contribuir para aprofundar a compreensão sobre as estratégias de empresas globais diante de exigências culturais, políticas e socioambientais cada vez mais complexas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFIF, Adriano. *A bola da vez*: o marketing esportivo como estratégia de sucesso. São Paulo: Infinito, 2000.

ALMEIDA, A. et al. *Internacionalização de empresas brasileiras:* perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization,* v. 30, n. 1, p. 63-92, 2000.

ATHLETIC INTEREST. *How Red Bull makes money*. Youtube, 05 jun. 2020. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=cBRNQMolTPw&t=54s. Acesso em: 25 mai. 2025.

ATHLETIC INTEREST. *Why Red Bull owns a football team*. Youtube, 03 mai. 2024. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=WyZEpdCYx6w&t=2s. Acesso em: 25 mai. 2025.

BANKNOTES. Red Bull's approach to marketing: then and now. *Hashtag Paid*, 2023. Disponível em: https://hashtagpaid.com/banknotes/red-bulls-approach-to-marketing-then-and-now. Acesso em: 27 jun. 2025.

BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal,* v. 18, n. 3, p. 207-229, 1997.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. The future of the multinational enterprise in retrospect and in prospect. *Journal of International Business Studies*, v. 34, p. 219-222, 2003.

CARNEIRO, J DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

CAPITALIST. Receita secreta para o sucesso: como a Red Bull superou a Coca-Cola e a PepsiCo. *Capitalist*, 2024. Disponível em: https://capitalist.com.br/receita-secreta-para-o-sucesso-como-a-red-bull-superou-a-coca-cola-e-a-pepsico/. Acesso em: 27 jun. 2025.

CASCADE. Red Bull strategy study. *Cascade*, 2024. Disponível em: https://www.cascade.app/studies/redbull-strategy-study. Acesso em: 27 jun. 2025.

CASSANO, F. A. et al. Internacionalização de empresas brasileiras a partir de 1990. In: *Seminários em Administração – X SEMEAD*, 2007, São Paulo. São Paulo: X SEMEAD, 2007.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G RIESENBERGER, J. R. *Negócios internacionais:* estratégia, gestão e novas realidades. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

COELHO, PIMENTA JUNIOR, J. OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. Negócios internacionais e

desenvolvimento econômico: governos e empresas em uma realidade econômica global. In: _____. *Negócios internacionais*: perspectivas brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

COSTA, L. F. L. G. et al. Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. *FGV EBAPE*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, art. 12, p. 1-14, out./dez. 2017.

CYRINO, A. B.; PENIDO, E. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização de empresas brasileiras. In: ALMEIDA, A. (org.). *Internacionalização de empresas brasileiras*: perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 79-140.

CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. *International Business*. 5. ed. Orlando: Dryden Press, 1999.

DICKEN, Peter. *Global shift:* transforming the world economy. 4. ed. London: Paul Chapman Publishing, 1998.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies,* v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

EDVIDO. A case study: Red Bull's marketing strategy. *Edvido*, 2023. Disponível em: https://www.edvido.com/blog/a-case-study-red-bulls-marketing-strategy. Acesso em: 27 jun. 2025.

FORMULA 1. *Racing Bulls:* year by year. Disponível em: https://www.formula1.com/en/information/rb-year-by-year.RsVCsWpMnPzUr7nNVSlyO. Acesso em: 18 mai. 2025.

FORMULA 1. *Red Bull Racing:* year by year. Disponível em: https://www.formula1.com/en/information/red-bull-racing-year-by-year.5gsBMoMf3DhOSBOJ8Cx8Bi. Acesso em: 18 mai. 2025.

FLEURY, A. C. C FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção,* v. 10, p. 129-144, 2003.

G4 EDUCAÇÃO. *Estudo de caso: Red Bull e sua presença global através do marketing.* Disponível em: https://g4educacao.com/blog/estudo-de-caso-red-bull-e-sua-presenca-global-atraves-do-marketing. Acesso em: 18 maio 2025.

GALINA, S CARVALHO, L.; COSTA, T. Innovation management of internationalised IT companies in Brazil and Portugal. *International Journal of Knowledge-Based Development*, v. 7, n. 4, p. 317-335, 2016.

GEREFFI, G.; FERNANDEZ-STARK, K. Global Value Chain Analysis: A Primer. *Center on Globalization, Governance and Competitiveness,* 2011.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GROSSMAN, G.; ROSSI-HANSBERG, E. Trading Tasks: A Simple Theory of Offshoring. *American Economic Review***,** v. 98, n. 5, p. 1978-1997, 2008.

GUILLÉN, M. F.; GARCÍA-CANAL, E.. The American model of the multinational firm and the "new" multinationals from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, v. 23, n. 2, p. 23-35, 2009.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, A. da (Org.). *A internacionalização das empresas brasileiras:* estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HILDEBRAND, T. B. *Internacionalização e Estratégias de Marketing Internacional da Red Bull*. 2014. 73 f. Monografia (Graduação) - Curso de Relações Internacionais, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

HOPKINS, T. K.; WALLERSTEIN, I. *Commodity chains in the world-economy prior to 1800*. Review, v. 10, n. 1, 2000.

HYMER, S. *The International Operations of National Firms:* A Study of Direct Foreign Investments. Cambridge, Mass: MIT Press, 1960.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

KAPFERER, J. N. *As marcas, capital da empresa:* criar e desenvolver marcas fortes. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KAPLINSKY, R.; MORRIS, M. A handbook for value chain research. *Institute of Development Studies*, University of Sussex, 2001.

KEEGAN, W. J. *Marketing global.* 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KELLER, K. L. *Strategic brand management:* building, measuring, and managing brand equity. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

KEOHANE, R.; NYE, J. *Power and Interdependence.* 4. ed. Boston: Pearson, 2012.

KHAUAJA, D. M. R. *Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas*: estudo com franqueadoras brasileiras. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

KHAUAJA, D. M. R.; TOLEDO, G. L. O processo de internacionalização de empresas brasileiras: estudo com franqueadoras. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM,* v. 6, n. 1, p. 42-62, jan./jun. 2011.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*: a bíblia do marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MARKET RESEARCH WORLD. Red Bull – The secrets of a marketing phenomenon. *Market Research World,* 2008. Disponível em: https://marketresearchworld.net/content/view/1232/77/. Acesso em: 27 jun. 2025.

MINATTO, F. L. *Internacionalização de empresa, de produção e de marca:* o caso da Red Bull. 2020. 80 f. Monografia (Graduação) – Curso de Relações Internacionais, Universidade Federal de Santa Catarina, 2020.

RED BULL. *EHC Red Bull München team.* Red Bull, 2024. Disponível em: https://www.redbull.com/int-en/teams/ehc-red-bull-munchen. Acesso em: 27 jun. 2025.

RED BULL. *Red Bull Annual Report.* Disponível em: https://www.redbull.com/br-pt/energydrink/empresa-red-bull. Acesso em: 05 abr. 2025.

RED BULL. *Red Bull can lifecycle.* Red Bull Brasil, 2024. Disponível em: https://www.redbull.com/br-pt/energydrink/red-bull-can-lifecycle. Acesso em: 27 jun. 2025.

RED BULL. *Red Bull Energy Drink: ingredientes.* Disponível em: https://www.redbull.com/pt-pt/energydrink/red-bull-energy-drink-ingredientes. Acesso em: 18 maio 2025.

RED BULL. *Red Bull Flugtag.* Disponível em: https://www.redbull.com/br-pt/tags/flugtag. Acesso em: 18 maio 2025.

RED BULL. *Red Bull Stratos.* Disponível em: https://www.redbull.com/br-pt/projects/red-bull-stratos. Acesso em: 18 maio 2025.

RED BULL. *Red Bull suppliers.* Red Bull, 2024. Disponível em: https://www.redbull.com/int-en/projects/red-bull-suppliers. Acesso em: 27 jun. 2025.

RED BULL. *Where does the water in Red Bull Energy Drink come from?*. Disponível em: https://www.redbull.com/int-en/energydrink/where-does-the-water-in-red-bull-energy-drink-come-from. Acesso em: 18 maio 2025.

RED BULL DISTRIBUTION COMPANY. *Distributors*. Red Bull Distribution, 2024. Disponível em: https://www.redbulldistributioncompany.com/distributors. Acesso em: 27 jun. 2025.

SA+ BRANDED CONTENT. Setor de bebidas energéticas cresce no Brasil impulsionado por novos hábitos dos consumidores. *SA+ Branded Content*, 2023. Disponível em: https://www.sabrandedcontent.com.br. Acesso em: 05 abr. 2025.

SELLING POWER. Red Bull's sales strategy. *Selling Power***,** 2024. Disponível em: https://www.sellingpower.com/9437/red-bull-sales-strategy. Acesso em: 27 jun. 2025.

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development. *World Investment Report*

*2024*. Genebra: UNCTAD, 2024. Disponível em: https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024. Acesso em: 05 abr. 2025.

UNIDCOM. *Case Red Bull.* Disponível em: https://unidcom.com.br/2022/03/22/case-red-bull. Acesso em: 18 maio 2025.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração.* São Paulo: Atlas, 2005.